

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК 339.9

До захисту допущено:

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління експортною діяльністю підприємства на
ринку авіапродукції»**

Виконав:

студент 6-го курсу, групи УЗ-91мп
Кравченко Іван Андрійович _____

Наукова керівниця:

доцентка кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ГОЛЮК Вікторія Ярославівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студент _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
КРАВЧЕНКУ ІВАНУ АНДРІЙОВИЧУ**

1. Тема дисертації «Управління експортною діяльністю підприємства на ринку авіапродукції»,

наукова керівниця дисертації Голюк Вікторія Ярославівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: експортна діяльність підприємств.

4. Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти регулювання експортної діяльності підприємств.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність експортної діяльності підприємства та її специфіку у авіабудуванні;
- визначити механізм управління експортною діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи до аналізу показників ефективності експортної діяльності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати експортну діяльність підприємства;
- оцінити світовий ринок продукції авіабудівної галузі

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати стратегічні напрями розвитку експортної діяльності підприємства;
- розробити пріоритетні заходи удосконалення експортної діяльності підприємства;
- виконати економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) характеристика підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»
- 2) аналіз господарської діяльності підприємства
- 3) характеристика внутрішньогалузевої структури управління галуззю;
- 4) організаційна структура підприємства;
- 5) карта стратегічних груп
- 6) порівняння продукції підприємства з конкурентами
- 7) розрахунок вартості експортної продукції
- 8) розрахунок NVP проекту
- 9) розрахунок ризиків методом критеріїв STAR

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1) «Сучасний стан і перспективи розвитку авіапромислового комплексу України» у збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління".

2) «Експортна діяльність авіапромислового комплексу як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки держави», XIX Міжнародна науково-практична конференції "Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки".

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад розвитку експортного потенціалу підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» на предмет виявлення можливостей підвищення експортного потенціалу	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають підвищення міжнародної експортної діяльності підприємства	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових стратегії вдосконалення міжнародної експортної діяльності підприємства	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування заходів вдосконалення експортної діяльності підприємства	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованих заходів	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студент

Іван КРАВЧЕНКО

Наукова керівниця

Вікторія ГОЛЮК

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «Управління експортною діяльністю підприємства на ринку авіапродукції» містить 108 сторінок, 26 таблиць, 11 рисунків, 17 формули, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена важливістю ЗЕД підприємств для розвитку як окремих підприємств так і держави в цілому, також слід зазначити важливість діяльності ОПК для держави, а також її унікальність у порівнянні з іншими товарними ринками.

Метою дослідження є: розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку експортної діяльності підприємства оборонно-промислового комплексу.

Об'єкт дослідження: експортна діяльність підприємств.

Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти регулювання експортної діяльності підприємств.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:** загально-наукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, фінансово-економічний аналіз, статистичний аналіз, компаративний аналіз, графічний.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному: набуло подальшого розвитку дослідження специфіки експортної діяльності авіапромислових підприємств у складі ОПК; вперше розроблено заходи, спрямовані на розвиток експортної діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» на ринку безпілотних літальних апаратів.

Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами оборонно-промислового комплексу для вдосконалення та розвитку експортної діяльності підприємства, зокрема ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт», для розробки стратегії виходу підприємства на нові сегменти зовнішнього ринку.

Результати дослідження опубліковані у:

Кравченко І. А., Голюк В. Я. Сучасний стан і перспективи розвитку авіапромислового комплексу України. "Актуальні проблеми економіки та управління" : зб. наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського №15.
URL:<http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>

Кравченко І. А. Експортна діяльність авіапромислового комплексу як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки держави. "Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки" : зб. матеріалів доп. учасн. XIX Міжнар. наук.-практ. конф., 25 листопада 2020 року. Київ: ІВЦ Видавництво „Політехніка”, 2020.

Ключові слова: експорт, авіапромисловий комплекс, безпілотні літальні апарати, ефективність, ринок озброєння, оборонно-промисловий комплекс.

ABSTRACT

The master's dissertation on "Management of export activity of the enterprise in the market of aviation products" contains 108 pages, 26 tables, 11 figures, 17 formulas, 3 appendices. The list of links includes 61 items.

The relevance of the research topic is due to the importance of foreign trade for the development of both individual enterprises and the state as a whole, it should also be noted the importance of the defense industry for the state, as well as its uniqueness in comparison with other product markets.

The purpose of the study is: to develop practical recommendations for ensuring the development of export activities of the defense industry.

Object of research: export activity of enterprises.

Subject of research: principles, methods and tools for regulating the export activities of enterprises.

The following research methods were used to achieve this goal: general scientific methods of analysis and synthesis, induction and deduction, financial and economic analysis, statistical analysis, comparative analysis, graphical.

The scientific novelty of the obtained results is as follows: the study of the specifics of the export activity of aviation enterprises within the defense industry has been further developed; For the first time, measures have been developed to develop the export activities of «SpetsTechnoExport» on the market of unmanned aerial vehicles.

The results of the study can be used by domestic enterprises of the defense-industrial complex to improve and develop the export activities of the enterprise, in particular «SpetsTechnoExport», to develop a strategy for the company's entry into new segments of foreign markets.

The results of the study are published in:

Kravchenko IA, Golyuk V. Ya. Current state and prospects of development of the aviation industry complex of Ukraine. "Actual problems of economy and management": coll. scientific works of young scientists of the Faculty of Management and Marketing KPI. I. Sikorsky №15 URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>.

Kravchenko IA Export activity of the aviation industry complex as a precondition for increasing the competitiveness of the state economy. "Development of entrepreneurship as a factor in the growth of the national economy": Coll. materials ext. participant XIX International. scientific-practical conf., November 25, 2020. Kyiv: IPC Polytechnic Publishing House, 2020.

Key words: export, aviation industry complex, unmanned aerial vehicles, efficiency, armaments market, defense-industrial complex.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1	12
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність експортної діяльності підприємства та її специфіка у авіабудівній галузі.....	12
1.2. Механізм управління експортною діяльністю підприємства.....	21
1.3. Методичні підходи до аналізу показників ефективності експортної діяльності підприємства	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2	33
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	33
2.2. Аналіз експортної діяльності підприємства.....	43
2.3. Аналіз світового ринку продукції авіабудівної галузі	55
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3	68
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ».....	68
3.1. Стратегічні напрями розвитку експортної діяльності ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»	68
3.2. Пріоритетні заходи удосконалення експортної діяльності підприємства	73
3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів на ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ».....	78
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогоднішній день діяльність підприємств в сфері зовнішньоекономічної діяльності є однією з найперспективніших складових діяльності підприємства, в свою чергу зовнішньоекономічна діяльність надає підприємствам можливість максимізувати свої прибутки завдяки експорту продукції. Завдяки вмілому управлінні підприємства здатні швидко розвиватись на світовому ринку, знаходити партнерів та реалізовувати власну продукцію по всьому світі.

Зовнішньоекономічна діяльність має значний вплив на розвиток економіки держави, зростання рівня життя населення та зміцнення держави на світовій арені. Експортні операції є першочерговим джерелом отримання прибутку.

Для досягнення високого рівня реалізації продукції та виходу на нові ринки необхідне розуміння що саме підприємство може запропонувати на світовій арені та, яка саме продукція буде перспективною до реалізації. Вивчаючи світові тенденції розвитку можна помітити залежність між рівнем розвиненості ЗЕД та функціонуванням всього господарського комплексу.

Для національної економіки зростання обсягів експортних поставок суб'єктів господарювання виступає основним інструментом підтримки позитивного балансу зовнішньої торгівлі, необхідного для забезпечення стабільності валютного курсу, повного та своєчасного фінансування імпорتنих закупівель, збільшення впливу вітчизняних підприємств на глобальні світогосподарські процеси тощо.

Перспективним напрямком розвитку української промисловості є авіабудівна галузь, традиційною спеціалізацією якої є виробництво транспортних та регіональних літаків марки “Ан”, у т. ч. військового призначення.

Україна належить до групи країн світу, які мають замкнутий технологічний цикл створення і виробництва авіаційної техніки а також розвинуту власну авіаційну промисловість. Авіаційна промисловість України включає виробництво комплектуючих повітряних суден та авіаційної техніки, ключових

компонентів для них (наприклад, авіаційні двигуни), а також надання супутніх послуг, до яких належать технічне обслуговування (лінійне та високого ступеня складності), поточний ремонт та капітальний ремонт.

Світовий ринок військової продукції та продукції подвійного призначення є унікальним, маючи певну специфічну у документації продукції та особливостях її реалізації. Діяльність підприємств які працюють у військовому секторі супроводжується складною системою взаємовідносин між державою, посередником, виробником, споживачем. Прибуток залежить від загальної кількості угод кожного з видів продукції проте в свою чергу продукція реалізується по різному тому для дослідження було обрано найбільш перспективну авіаційну продукції.

У ході роботи проаналізовано роботи таких авторів як: Шкурупія О.В., Гончаренка В.В., Артеменка І.А., Ковтун Е.О., Швець В.М., Фатенок-Ткачук А.О., Бондаревої Т., Осадчук А., Рокочі В.В. та інших вивчаючих експортну діяльність підприємств та способи її аналізу для точної оцінки ефективності діяльності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами наукових праць.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту.

Метою дослідження є: вивчення та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку експортної діяльності підприємства оборонно-промислового комплексу.

Мета дослідження визначає наступні завдання:

- розглянути сутність експортної діяльності підприємства та її специфіку у авіабудуванні;
- визначити механізм управління експортною діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи до аналізу показників ефективності експортної діяльності підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати експортну діяльність підприємства;
- оцінити світовий ринок продукції авіабудівної галузі
- сформулювати стратегічні напрями розвитку експортної діяльності підприємства;
- розробити пріоритетні заходи удосконалення експортної діяльності підприємства;
- виконати економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

Об'єкт дослідження: експортна діяльність підприємств.

Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти регулювання експортної діяльності підприємств.

База дослідження: ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт».

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:** загально-наукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції (для дослідження теоретичних засад управління експортною діяльністю підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); статистичний аналіз (для аналізу обсягів реалізованої продукції), компаративний аналіз, графічний (для демонстрації результатів).

Елементи наукової новизни: Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному: набуло подальшого розвитку дослідження специфіки експортної діяльності авіапромислових підприємств у складі ОПК; вперше розроблено заходи, спрямовані на розвиток експортної діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» на ринку безпілотних літальних апаратів.

Практична значущість: висновки та рекомендації наведені у роботі можуть бути застосовані в діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» та інших підприємств вітчизняного ОПК в секторі розвитку експорту авіаційної галузі на світовому ринку.

Апробація результатів роботи:

Кравченко І. А., Голюк В. Я. Сучасний стан і перспективи розвитку авіапромислового комплексу України. "Актуальні проблеми економіки та управління" : зб. наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>

Кравченко І. А. Експортна діяльність авіапромислового комплексу як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки держави. "Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки" : зб. матеріалів доп. учасн. XIX Міжнар. наук.-практ. конф., 25 листопада 2020 року. Київ: ІВЦ Видавництво „Політехніка”, 2020.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність експортної діяльності підприємства та її специфіка у авіабудівній галузі

Експортна діяльність – на сьогоднішній день є одним з основних факторів успішного розвитку підприємств. Реалізація експортних операцій є одним з ключових елементів збільшення ринків збуту, розширення обсягів та різноманіття виробництва та покращення якості продукції. Що в свою чергу сприяє створенню основи для гідних конкурентних позицій фірми на внутрішньому ринку.

Експортна діяльність підприємства належить до числа пріоритетних зовнішньоторговельних видів діяльності та формує незначні зобов'язання і мінімальну долю ризиковості щодо ресурсного забезпечення підприємства у порівнянні із іншими різновидами зовнішньоекономічної діяльності [1].

Вивчаючи публікації науковців, а саме О.В. Шкурупія, В.В. Гончаренка та І.А. Артеменка було виділено наступне твердження, а саме, експортна діяльність підприємств передбачає реалізацію товарів чи послуг, що були виготовлені на території країни-експортера суб'єктам країни-імпортера [2].

Експортна діяльність підприємства сприяє не тільки розвитку підприємства, а й якісному економічному зростанню країни. Стратегічна роль експорту полягає в розширенні національних меж, а за рахунок додаткових ринків збуту стимулює розвиток національних конкурентоспроможних виробників та потік інвестицій у країну. Експорт є джерелом надходжень у країну іноземної валюти та збільшення національного доходу.

На сьогоднішній день враховуючи скорочення обсягу українського експорту на територію російського ринку та масова переорієнтація експортних

операцій на європейський ринок, запровадження зони вільної торгівлі, експортери України на сьогодні знаходяться в досить скрутному становищі

Тому вивчаючи експортну діяльність з огляду на ситуацію, пріоритетним завданням для країни має бути стимулювання вітчизняного експорту та розробка регуляторних норм які будуть сприяти виходу підприємств на нові ринки та спрощенню реалізації продукції.

На сьогоднішній день підприємства вимушені переорієнтовуватись на західні ринки збуту, що передбачає нові вимоги до продукції для відповідності стандартів ЄС, також необхідною вимогою є отримання спеціальних дозволів на постачання продукції. Валютні обмеження від НБУ значною мірою ускладнюють вихід українського експорту на світові ринки. Також застаріле законодавство яке обмежує експортерів та контрагентів у налагодженні їх правовідносин.

На сьогоднішній день не існує жодної галузі, яка б не мала зв'язку з зовнішнім ринком. Зовнішньоекономічна діяльність є запорукою успішного процвітання країни.

Для національної економіки зростання обсягів експортних поставок суб'єктів господарювання виступає основним інструментом підтримки позитивного балансу зовнішньої торгівлі, необхідного для забезпечення стабільності валютного курсу, повного та своєчасного фінансування імпорتنих закупівель, збільшення впливу вітчизняних підприємств на глобальні світогосподарські процеси тощо. Проте головним критерієм доцільності активізації комерційних операцій на зарубіжних ринках для підприємств, на думку Т. Бондаревої та А. Осадчук, є ефективність експортної діяльності [3].

Для розуміння того як саме функціонує експортна діяльність необхідно визначити, що саме впливає на неї. В своїх роботах Е.О. Ковтун та В.М. Швець поділяють фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства (в тому числі і на експортну діяльність як невід'ємну складову ЗЕД), на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища [4].

В свою чергу А.О. Фатенок-Ткачук окрім простого розподілу на внутрішні та зовнішні фактори, окремо розділяє своєю чергою, зовнішні на фактори мікросередовища та макросередовища [5].

А.Бондаренко, аналогічно поділяє фактори на внутрішні та зовнішні, а також зазначає, що фактори зовнішнього середовища необхідно сприймати підприємством як такі, які змінити на практиці неможливо [6].

Увага акцентується на те, що при розподілі факторів на внутрішні та зовнішні головним критерієм може виступати можливість впливу на фактори. Для класифікації факторів ефективності експортної діяльності автор пропонує використовувати такі характеристики, як область виникнення, ступінь впливу над фактором, сила впливу окремого фактору, дискретність фактору, час дії, масштаб дії, спрямованість впливу.

С. Дубков разом з С. Дадалко з метою вивчення факторів, що впливають на експорт, поділяють їх на контрольовані та неконтрольовані підприємством. Контрольованими автори називають такі фактори, які підприємство може корегувати в потрібному для себе руслі. Неконтрольовані, в свою чергу, можна розділити на підконтрольні та непідконтрольні державою. До підконтрольних державою факторів ефективності експорту будуть входити ті, які держава може змінити в цілях підвищення ефективності експорту підприємств [7].

Експортна діяльність здійснюється на рівні виробничих структур та орієнтована на отримання прибутку. Вона є складовою частиною виробничо-комерційної діяльності підприємства та характеризується самодостатністю у виборі іноземних партнерів, номенклатури продукції, встановлення цін, об'ємів та строків поставки. У зв'язку з цим важливого значення набуває визначення факторів, що впливають на ефективність експортної діяльності. А. Бондаренко поняття «фактор ефективності експорту» визначає як обставину, яка має значний вплив на ефективність експорту підприємства

Розуміння факторів впливу на експорт промислових підприємств дозволяє, на думку авторів, класифікувати умови, що створюють середовище формування та реалізації експортного потенціалу, на: економічні, політико-правові,

соціально-культурні, технічні, природно-кліматичні. Дані фактори дослідники пропонують розділяти (відповідно до ступеню контролю над ними) на: ендogenous (внутрішні) – пов’язані з діяльністю підприємства, його зовнішньоекономічною маркетинговою стратегією, характеристиками менеджменту; екзогенні (зовнішні) – містять характеристики політичного, географічного, природно-кліматичного середовища внутрішнього та зовнішнього ринків [8].

О. Печеркіна розділяє фактори на внутрішні та зовнішні з позиції середовища функціонування. Зовнішні фактори, зазначає дослідниця, виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Під зовнішнім середовищем слід розуміти сукупність суб’єктів та сил, що знаходяться за межами організації та здійснюють вплив на її діяльність. Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, необхідним для підтримки внутрішнього потенціалу підприємства на необхідному рівні. Підприємство знаходиться у стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість існування.

З позиції впливу на стійкість функціонування підприємства автор ділить зовнішні фактори на фактори загального та робочого середовища. Загальне середовище складається з елементів, які не пов’язані з підприємством безпосередньо, але впливають на формування загальної атмосфери діяльності та створюють загальні умови функціонування підприємства. Робоче середовище – це середовище безпосередніх контактів підприємства, воно включає тих учасників ринку, з якими в підприємства існують прямі відносини чи котрі здійснюють вплив на підприємство.

Внутрішнє середовище підприємства, стверджує О. Печеркіна, справляє постійний і безпосередній вплив на функціонування підприємства. Фактори внутрішнього середовища є джерелом тих можливостей, якими володіє підприємство [9].

Експортна стратегія підприємства — складна економічна категорія, єдиного тлумачення сутності якої на сьогодні не існує. Так, на думку Рокочі В.В., експортна стратегія — довгостроковий курс експортної діяльності, що містить комплекс завдань з розвитку не лише комерційної, а також інвестиційної,

науковотехнічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань [10].

Експортна стратегія знаходиться ієрархічно вище за маркетингову та підпорядковує останню, впливаючи на її цілі та завдання. Втім, не можна заперечувати і наявність зворотного зв'язку — можливість реалізації експортної стратегії значною мірою визначається обґрунтованістю вибору інструментів міжнародного маркетингу. Зважаючи на виключну роль маркетингової складової у формуванні експортної стратегії, доцільно розглянути основні підходи до формування маркетингової стратегії. Вибір маркетингової стратегії для зовнішніх ринків будується на тезі, що, у випадку наявності у підприємства експортних амбіцій для подальшого розширення обсягів збуту, можливими є три сценарії розвитку подій: інтенсивного зростання, тобто інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів фірми, інтегративного зростання, що передбачає об'єднання зусиль з іншими підприємствами, та диверсифікаційного зростання, пов'язаного з виходом в сфери бізнесу, непов'язані з основною діяльністю підприємства [11].

На сьогоднішній день одним з основних елементів, який загрожує рівномірному розвитку України в сфері експорту, є низький рівень доданої вартості на продукцію, що виробляються вітчизняною промисловістю. Результатами світової фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. дали чітке розуміння, що економічна система, спрямована на виробництво товарів, є вразливою до запитів глобального простору. Тому необхідно знаходити точки зростання української промисловості для генерування виробництва якісної, наукоємної та конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю, які користуватимуться попитом на зовнішніх ринках.

Перспективною точкою росту української промисловості є авіабудівна галузь, традиційною спеціалізацією якої є виробництво транспортних та регіональних літаків марки “Ан”, у т. ч. військового призначення.

Підвищення обсягів виробництва літаків матиме позитивний супутній ефект в авіаційному сегменті галузей приладобудування та будування двигунів.

Будування авіаційних двигунів в Україні представлено підприємствами “Мотор-Січ” та Запорізьким машинобудівним конструкторським бюро “Прогрес” ім. академіка О. Г. Івченка. Авіаційне приладобудування переважно здійснюється Харківським агрегатним конструкторським бюро Харківського машинобудівного заводу “ФЕД” [12].

Не зважаючи складну ситуацію на тлі військової агресії Росії у 2014 році українська оборонна й авіаційна промисловість постала перед необхідністю шукати нових партнерів для комплектування і збуту продукції. Через близьке сусідство і радянську традицію виробництва від 35 до 70% технічних компонентів і деталей Україна закупала саме в РФ. Відтак українські заводи змушені були перейти до імпортозаміщення і вже за два роки змогли повністю відмовитися від російських деталей. За інформацією державного концерну «Укроборонпром», з 2016 року стратегічні підприємства не придбали жодної запчастини в Росії: 78% деталей було вироблено в Україні, ще 22% придбали в нових іноземних партнерів.

У таких непростих умовах Україна змогла спроектувати та зібрати новий транспортний літак – АН-132.

Україна розширює міжнародну співпрацю і в сфері авіаремонту. «Завод 410 ЦА» повідомив, що веде переговори про технічне обслуговування та ремонт літаків компанії Airbus та Boeing. Ремонту підлягатимуть 5 суден на рік, а до 2024 року цей обсяг може поступово зрости до 40 літаків на рік. Невдовзі підприємство також стане сертифікованим міжнародним сервісним центром з обслуговування американських гвинтокрилів Robinson Helicopter Company: угода про співробітництво знаходиться вже на завершальній стадії підписання.

Втім, звісно, галузь має і певні труднощі, які ще потрібно подолати. Наприклад, «Антонов» потребує модернізації технічних потужностей. За словами экс-президента авіагіганта Олександра Коцюби, це обійдеться у 703,2 млн дол. Модернізації потребують лінії для виготовлення АН-148/158, АН-178 та АН-132. Покрити ці кошти можна за допомогою іноземних та вітчизняних інвестицій. Тому у липні цього року уряд ухвалив постанову, якою ліквідував

авіаконцерн задля перетворення його на публічне акціонерне товариство, контрольний пакет якого належатиме державі. На думку експертів, така реорганізація відкриє дорогу українським та іноземним інвесторам, які бажають вкласти гроші в авіабудування [13].

Україна входить до елітної дев'ятки країн, що мають замкнутий технологічний цикл створення і виробництва авіатехніки.

Крім проектування і виробництва пасажирських і транспортних літаків, в Україні є мережа авіаремонтних підприємств, в тому числі і для відновлення бойових літаків і вертольотів. У березні 2007 р. Кабінет міністрів створив державний авіабудівний концерн «Авіація України» (ДАКАУ), віднесений до управління Міністерства промислової політики.

До складу концерну включені 10 держпідприємств: Авіаційний науково-технічний комплекс ім. Антонова, Київський авіаційний завод «Авіант», Завод №410 цивільної авіації, Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, ДП НП «Буран», ДП «Харківське агрегатне конструкторське бюро», Харківський машинобудівний завод «ФЕД», Запорізьке машинобудівне КБ «Прогрес» ім. академіка Івченка», підприємство «Новатор», казенне підприємство «Радіовимірjувач». Концерн є державним господарським об'єднанням, діє на принципах повної господарської самостійності самоокупності, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності виконання зобов'язань.

У статуті сказано, що концерн створено з метою об'єднання розробників і виробників авіаційної техніки в єдиний комплекс з централізованим управлінням. Саме централізація неефективної системи управління для її оптимізації, створення єдиного маркетингового і фінансового центру має допомогти сучасній українській авіаційній промисловості подолати ту складну ситуацію, в якій вона знаходиться.

При цьому Кабінет міністрів ліквідував державну літакобудівну корпорацію «Національне об'єднання «Антонов». Зазначимо, що дана корпорація була створена в 2005 р. у складі п'яти організацій: АНТК ім.

Антонова, Київського і Харківського авіазаводів, 410-того авіаремзаводу і УкрНДІАТу [14].

Авіабудівельна галузь має стратегічне значення в оборонно-промисловому комплексі. Вона відіграє одну з основних ролей у збільшенні обороноздатності держави. Україна по праву входить в число дюжини найбільш розвинених держав світу, що володіють повним високотехнологічним циклом створення авіаційної техніки. Ключовими підприємствами української авіапромисловості є компанії, що входять в авіакластер Концерну «Укроборонпром»: державне підприємство «Антонов» — флагман цієї галузі, Завод 410-ї цивільної авіації, авіаремонтні заводи, а також приватні компанії, представлені передусім одним з провідних виробників гелікоптерної техніки та авіаційних двигунів – ПАТ «Мотор Січ» [15].

Слід зазначити, що авіабудівній галузі притаманні такі риси, як висока наукоємність і капіталомісткість виробництв, оскільки будівництву повітряних транспортних та бойових суден притаманні значні виробничі цикли розробки які можуть бути інколи до 10 років, також значні за термінами будівництва. У зв'язку з цим для найбільшої ефективності використання галузі всередині країни має бути організований повний цикл виробництва тієї або іншої авіаційної продукції. З метою постійної підтримки конкурентоспроможності продукції, що виробляється, необхідне постійне оновлення та вдосконалення, старих і створення нових видів конструкційних матеріалів, агрегатів авіаційної техніки [16].

Нині замкнуті цикли виробництва авіаційної техніки всередині держави притаманні лише тим країнам в яких здійснюється державна підтримка авіабудівної галузі, як невід'ємної частини оборонно-промислового комплексу. До таких країн належать США, Росія, Євросоюз, Бразилія.

Варто зазначити що в цивільному авіабудуванні нині лідирують такі виробничі об'єднання як “Boeing” (США), “Airbus” (Євросоюз), “Об'єднана авіаційна корпорація Росії”. Інші країни аналогічних за масштабом підприємства

не мають. Зазначеним компаніям властиве розосередження виробництва по всій території країни [16].

Як відомо Україна також володіє замкнутим технологічним циклом створення і виробництва цивільної авіатехніки. Для цих цілей працює цілий ряд підприємств оборонно-промислового комплексу. Нижче представлені деякі з них:

1. ДП “Антонов” лідер українського літакобудування. За 60 років свого існування підприємство випустило близько 100 різних типів пасажирських транспортних і спеціалізованих літаків у загальній кількості більше 22 тис одиниць;

2. Харківський авіаційний завод за 90 років свого існування виготовив більше 4 тисяч одиниць різних літальних апаратів. Із моменту проголошення незалежності України виробництво орієнтовано на будівництво літаків, розроблених ДП “Антонов”;

3. АТ “Мотор-Січ” і ЗМКБ “Прогрес” здійснюють серійне виробництво і модернізацію турбовентилятор двигунів ТВЗ-117, основним споживачем яких донедавна була Росія;

4. ДП “Луч” розробляє ракети класу повітря земля;

5. ДП “Новатор” здійснює проектування і виробництво бортових радіолокаційних комплексів та іншого авіаційного обладнання;

6. ДП “Харківський машинобудівний завод ФЕД” випускає паливні авіаційні агрегати.

Варто зазначити, що економічний стан авіабудівників підприємств оборонно-промислового комплексу України істотно залежить від затребуваності вироблених літаків на зовнішньому ринку. Пріоритетним ринками збуту українських літаків завжди були країни СНД, Індія, Ірак, Іран, Лівія, Єгипет. Однак нестабільна економічна ситуація цих країн, викликана викликана світовими фінансовими кризами, а також війнами, вкрай негативно відбилась на всі Українські авіабудівній галузі. так, ДП “Антонов” у період з

2002 по 2011 роки зміг випустити лише 33 літаки, а в період 2012-2016 лише 13. Реалізація у ці ж періоди була значно меншою [17].

Станом на сьогоднішній день Компанія "СпецТехноЕкспорт", що входить до складу державного концерну "Укроборонпром", демонструє БПЛА українських оборонних компаній на міжнародній спеціалізованій виставці-конференції безпілотних систем і технологій UMEX & SimTEX 2020 в м. Абу-Дабі, ОАЕ [18].

В умовах карантину ДП «АНТОНОВ» продовжує виготовлення літака Ан-178 за контрактом, укладеним ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» з Міністерством внутрішніх справ Республіки Перу. Як повідомили на сайті компанії виробника, станом на сьогодні проведено підготовчі роботи для стапельного складання всього фюзеляжу літака [19].

Такі новини демонструють нам на скільки зацікавлено керівництво підприємств та влада країни для подальшого розвитку авіапромислового сектору.

1.2. Механізм управління експортною діяльністю підприємства

Для дослідження ефективності експортної діяльності підприємства застосовуються різні підходи. Одні базуються на використанні кількісних методик, що ґрунтуються на розрахунку і аналізі комплексу показників, що характеризують експорт. Широко застосовуються також і експертні методи, що базуються на використанні думки фахівця (експерта). Часто обидва підходи застосовуються разом.

Серед існуючих методологічних підходів до визначення ефективності експортної діяльності підприємства цікавим є підхід Т. Бондаревої та А. Осадчук.

Дослідники наголошують, що ефективність господарської діяльності є однією з економічних категорій, яка виступає підґрунтям для відбору та реалізації альтернативних варіантів економічного розвитку підприємства, обумовлює доцільність реалізації інноваційно-інвестиційних проектів,

створення нових видів продукції і послуг, розробки і впровадження нової техніки, впровадження заходів з удосконалення організації та управління виробництвом, поліпшення якості трудового життя персоналу та ін. Автори пропонують використовувати узагальнюючий показник, що може бути розрахований як таксонометричний коефіцієнт розвитку багатовимірних об'єктів [20].

Ю. Ілясова в своїй роботі приймає за критерій ефективності експортної діяльності максимум чистого доходу від експортної діяльності. Згідно даного критерію, в роботі пропонується обирати найперспективніші варіанти співробітництва з зовнішніми торговельними партнерами. Кількісна оцінка обраного критерію повинна розраховуватись на основі порівняння сукупного ефекту тих чи інших варіацій зовнішньоекономічного співробітництва підприємства та сукупних витрат, пов'язаних з його реалізацією [21].

Одним з ключових моментів у дослідженні експортної діяльності є визначення факторів впливу на ефективність реалізації експортного потенціалу підприємства. Найбільш ефективним методом виявлення факторів, які мають суттєвий вплив на розвиток експортного потенціалу підприємств, на нашу думку, та до якого схиляються багато дослідників, є метод експертних оцінок.

Система регулювання експортно-імпоротною діяльністю підприємства є локальною, однофункціональною системою. Дана система є локальною, оскільки є компонентом інтегрованої системи менеджменту організації, а однофункціональною оскільки ця система формується задля управління одним, конкретним об'єктом – експортно-імпоротною діяльністю.

Управління цим об'єктом відбувається на основі загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). У межах реалізації кожної з цих функцій відбувається прийняття відповідних управлінських рішень, зокрема щодо вибору стратегії розвитку експортно-імпоротної спеціалізації, опрацювання стратегії досягнення перспективних цілей, створення організаційної структури керування експортно-імпоротною діяльністю, створення норм і процедур трудової поведінки в

підрозділах, які спеціалізуються на здійсненні експортно-імпортних операцій, створення систем мотивування, а також внутрішнього контролю, аудиту тощо. Запровадивши певні управлінські рішення суб'єкти керівної підсистеми управління доносять їх до підлеглих для виконання і слідкують за постійним контролюванням і регулюванням стану їх реалізації [22].

Регулювання експортної діяльності потребує повного вдосконалення господарської системи з метою стимулювання експорту, підтримки конкурентоспроможності підприємства. Невід'ємною складовою загальнодержавного механізму є організаційно-економічний механізм (ОЕМ) експортної діяльності підприємства (ЕДП).

Завдання механізму полягає у забезпеченні досягнення мети підприємства. Стратегія – це шлях досягнення мети, тобто моделювання оптимальних пропорцій розвитку підприємства в конкретних умовах функціонування, а механізм – остання ланка в процесі досягнення мети й здійснення стратегії її досягнення, засіб реалізації стратегії, тобто спосіб управління досягненням мети найефективнішим методом [23].

Важливою складовою ОЕМ є його функція поєднуючої ланки між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, здатної підтримати цю взаємодію і забезпечити стійку роботу в умовах виходу підприємства на зовнішній ринок [23].

Структуру механізму діяльності підприємства через неоднорідність його елементів доцільно розглядати в кількох аспектах: сукупності (системи) окремих механізмів і сукупності елементів єдиного механізму управління.

У першому випадку механізм являє собою сукупність економічних, організаційних, фінансових, мотиваційних, соціально-правових та інших механізмів, що якнайкраще відповідають параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища. Всі частка механізму пов'язані одна з одною і зумовлені загальним механізмом діяльності підприємства.

Щодо розгляду організаційно-економічного механізму діяльності підприємства як сукупності елементів єдиного механізму можна визначити такі принципи його формування для ефективної експортної діяльності [24]:

- цільова сумісність і зосередженість, які передбачають створення робочої цілеспрямованої системи управління, в котрій усі ланки становлять єдиний механізм, спрямований на реалізацію кінцевого результату діяльності;
- ефективність управління, що полягає у пошуку із багатьох найефективнішого варіанту використання ресурсів для досягнення мети підприємства;
- динамізм, що потребує прогнозування зміни власне системи й умов її функціонування, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- комплексність, яка вимагає обліку й аналізу всього різноманіття факторів, що впливають на роботу підприємства, координації роботи всіх підсистем;
- безперервність, тобто створення таких технічних та організаційногосподарських умов, за яких досягається стійкість і безперервність заданих параметрів системи;
- науковість – наукове обґрунтування й перевірка на практиці методів, форм і засобів управління. Це, в свою чергу, потребує безперервного збору, обробки й оцінки різної інформації – науково-технічної, економічної, правової тощо;
- демократичність розподілу функцій управління, що передбачає покладання управлінського рішення на той орган, який краще інформований про стан справ на об'єкті, найбільше зацікавлений в ефективності рішення і несе відповідальність за наслідки рішення й повноту його реалізації;
- інтегрованість оцінки якості функціонування підприємства, адаптованості механізму до реальних умов господарювання, здатності досягати поставленої мети, зворотного зв'язку в системі управління, оцінки якості мети і стратегії її досягнення

Експортна діяльність підприємств – це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок рис. 1

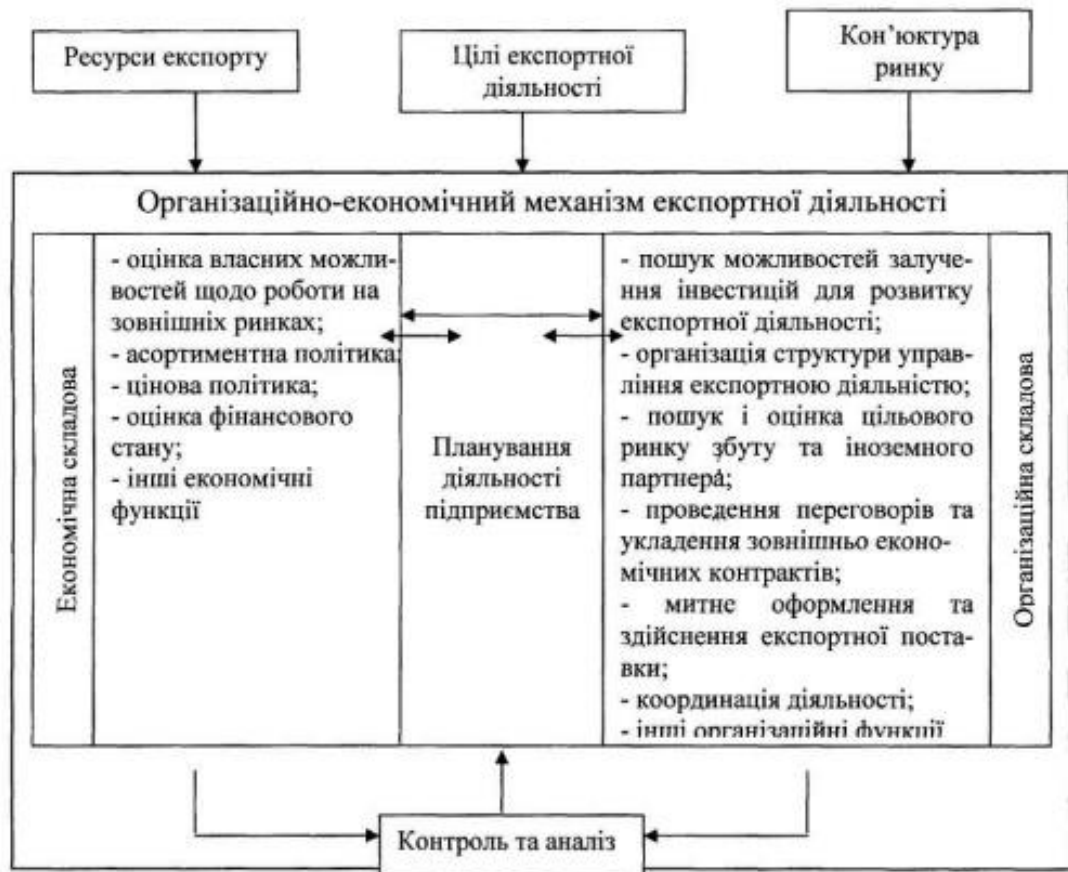


Рис 1.1. Схема організаційно-економічного механізму експортної діяльності підприємства

Джерело: [25]

Функції і завдання організаційно-економічного механізму визначаються особливостями об'єкта управління та його цілями [25].

Удосконалення організаційно-економічного механізму відповідно до принципів його формування, оптимізація його окремих елементів дадуть змогу підприємству створити необхідні умови для розширення обсягів та підвищення ефективності експортної діяльності.

1.3. Методичні підходи до аналізу показників ефективності експортної діяльності підприємства

Метою аналізу експортного потенціалу є виявлення і реалізація резервів підвищення ефективності і прибутковості експортної діяльності підприємства,

зростання виробництва конкурентоспроможної на зовнішніх ринках продукції (робіт, послуг) при мінімальних витратах виробничо фінансових ресурсів.

Аналіз експортного потенціалу підприємства повинен базуватися на наступних принципах [26].

Принцип системності, що передбачає розгляд експортного потенціалу підприємства у вигляді складної динамічної системи, вивчення його складових господарської діяльності в їх взаємозв'язку і взаємозалежності;

Принцип комплексності, що вимагає всебічного вивчення процесів експортної діяльності, необхідності врахування впливу всіх факторів, що визначають результати експортних операцій;

Принцип адаптивності, що полягає в тому, що експортна діяльність підприємства повинна змінюватися відповідно до зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, але разом з цим повинна бути стійкою в динаміці.

Принцип зворотного зв'язку заснований на постійному контролі результатів управління експортним потенціалом підприємства.

Принцип конкретності, що приводить до практичної користі, значущості, оперативності економічного аналізу експортного потенціалу як невід'ємної функції управління експортною діяльністю підприємства.

З метою отримання незалежної оцінки експортного потенціалу підприємств доцільно використовувати експертні методи аналізу, які полягають в залученні фахівців до дослідження проблеми з наступною обробкою результатів і пропозицій в систему, на базі якої робляться висновки. Даний метод кращий тоді, коли необхідне рішення, яке потребує узагальнення і аналізу різних підходів до оцінки явища, де недостатньо об'єктивної статистичної інформації по аналізованій проблемі.

Основною метою проведення експертних оцінок є прогнозування ходу розвитку подій і явищ в майбутньому, а також оцінка їх в сьогоденні - це: виявлення умов, ресурсів і факторів, що сприяють виходу підприємств на зовнішні ринки; аналіз і узагальнення результатів, представлених іншими експертами; складання сценарних прогнозів розвитку подій.

Пропонована багатofакторна оцінка експортного потенціалу включає такі етапи, як [26]:

1. Експертна оцінка можливостей виходу підприємства на зовнішні ринки на основі відповідної системи показників і результатів анкетування.
2. Аналітична оцінка експортного потенціалу підприємств на базі концептуально-логічних моделей предметної області.
3. Формування інформаційно-аналітичної системи оцінки експортного потенціалу для прийняття управлінських рішень.
4. Зіставлення результатів дослідження підприємств і думок групи експертів при аналізі експортного потенціалу.

В експортному потенціалі підприємства можна виділити ключові фактори, що впливають на його реалізацію. Вони істотно впливають на конкурентоспроможність підприємства, його можливість виробляти експортований товар в заданих обсягах, якість ресурсного забезпечення виробництва експортного асортименту тощо.

У зв'язку з цим виникає синергетичний ефект стійкого підвищення ефективності формування та реалізації експортного потенціалу підприємства на заданих сегментах закордонних ринків. Тільки повний системний облік взаємопов'язаних факторів забезпечить підприємствам, які виходять на міжнародний ринок, конкурентні переваги.

Процес підвищення ефективності формування та реалізації експортного потенціалу підприємства характеризують такі фактори [27]:

1. Імпорт матеріалів і комплектуючих, устаткування, технологій, ноу-хау. Частка імпорتنих складових в собівартості продукції експортного асортименту в промисловості може становити до 40% і більше, так як вітчизняне виробництво розвивається повільніше закордонного.
2. Міжнародна кооперація. Рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції не завжди відповідає міжнародним вимогам, тому підприємствам необхідно кооперуватися і виробляти продукцію кращої якості або аналогічну імпоротної.

3. Підприємництво в вільних економічних зонах (ВЕЗ). даний вид підприємництва дозволить підприємству знайти оптимальну для себе нішу, в якій воно зможе постійно вдосконалювати якість продукції для виходу на зовнішній ринок.

4. Контрафакт. Наявність такої продукції у підприємства істотно знижує його конкурентоспроможність, тому необхідно не допускати появи на ринку контрафактної продукції.

5. Міжкультурні маркетингові комунікації в даний час найперспективніші з позиції формування, реалізації та розвитку експортного потенціалу. Для досягнення синергетичного ефекту необхідно поєднання ділових комунікацій підприємств, економічних місій і міжнародних виставкових заходів. управління цією системою, що здійснюється як на макро-, так і на мікрорівні, направлено на просування підприємств на зовнішні ринки з метою моніторингу ефективного формування і реалізації їх експортного потенціалу.

6. Національне державне регулювання. Експортна діяльність, особливо для початківців експортерів, малих і середніх підприємств, є досить складним господарським процесом, що супроводжується значними ризиками і вимагає фінансових витрат. Однак, з огляду на той факт, що стимулювання національного експорту є одним з перспективних напрямків, якого дотримуються уряди багатьох країн, на ці цілі з федерального бюджету виділяються значні суми: на гарантування і страхування експортних поставок, кредитування експортоорієнтованих виробництв та ін.

Крім виявлених чинників, розвинути експортний потенціал підприємства можна наступним чином: по-перше, збільшити фізичний обсяг виробництва і поставок продукції інтелектуальної власності на ринки далекого і ближнього зарубіжжя; по-друге, знизити витрати виробництва і реалізації експорту і по-третє, організувати за кордоном сервісне передпродажне і післяпродажне обслуговування. Формування і реалізація експортного потенціалу підприємства - складне і багатопланове явище, що відбувається на ринку всередині країни під

впливом безлічі факторів зовнішнього середовища і внутрішнього стану підприємства.

Експортний потенціал підприємства складається з двох основних частин [27]: внутрішнього потенціалу і зовнішнього. Внутрішній експортний потенціал підприємства включає в себе сукупність ресурсів, необхідних для виробництва продукції на експорт. До них можна віднести природні, трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. Однак щоб успішно проводити експортну діяльність, підприємству мало володіти тією чи іншою сукупністю ресурсів. Важливо вміло й ефективно використовувати ці ресурси, визначити можливості інтенсифікації виробництва, що і буде визначати конкурентні переваги продукції, що випускається.

Зовнішній експортний потенціал підприємства пов'язаний з реалізацією конкурентоспроможної продукції та забезпечується маркетингової, логістичної і сервісної діяльності підприємства. При високому зовнішньому експортний потенціал рівень конкурентоспроможності підприємства істотно зростає, так як його продукція починає продаватися на міжнародних ринках.

Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства є першим ключовим етапом аналізу експортного потенціалу. Аналізуючи ресурси як в сукупності, так і предметно, можна визначити можливість підприємства до проведення експортних операцій. Тільки при відповідному рівні внутрішнього потенціалу з'являється можливість реалізації зовнішнього експортного потенціалу підприємства.

Проблема ефективного управління експортним потенціалом багато в чому пояснюється відсутністю комплексних науково обґрунтованих підходів і методів до аналізу експортного потенціалу шляхом взаємозв'язку між виробничими процесами, системою маркетингу на підприємстві, фінансовій складовій, трудовими ресурсами та юридичними аспектами експортної діяльності підприємства.

У зв'язку з цим для розробки універсальної комплексної методики оцінки експортного потенціалу підприємства необхідно проаналізувати вже існуючі та найбільш часто застосовуються методи аналізу експортного потенціалу.

На сьогоднішній день методики аналітичної оцінки експортного потенціалу організації можна згрупувати за такими ознаками:

1. За рівнем складності - прості кількісні і складні багатofакторні методики. Найбільш поширені прості кількісні методики оцінки експортного потенціалу підприємства;

2. З точки зору одиниць виміру - кількісні та експертні методики. У кількісних методиках за одиницю виміру приймається класичні абсолютні і відносні одиниці виміру - вартісні, відсотки, коефіцієнти тощо.

Експертні методики базуються на системі оцінок в балах і мають на увазі залучення фахівців з даного питання. З одного боку, для експертних методик характерна частка суб'єктивізму, з іншого - вони, на відміну від кількісних показників, дозволяють враховувати пріоритетність якісних аспектів;

3. По використовуваних параметрах оцінки - змістовні і порівняльні методики. Так звані змістовні методики включають оцінку елементів експортного потенціалу або виділених факторів його формування, а порівняльні – оцінку експортного потенціалу шляхом порівняння продукції або результатів діяльності підприємства з продукцією або результатами діяльності організацій-конкурентів.

У сучасних наукових публікаціях існують різні думки щодо класифікації показників, за допомогою яких можна визначити ефективність ЗЕД. Як приклад, А.М. Вічевич і О.В. Максимець розглядаючи показники ефективності відносять до них: валютну ефективність експорту та імпорту; ефективність експорту та імпорту; середня тривалість обороту експортно імпортних операцій; коефіцієнт віддачі коштів від таких операцій; ефективність експортно імпортних операцій [28].

Висновки до розділу 1

Експортна діяльність – на сьогоднішній день є одним з основних факторів успішного розвитку підприємств. Реалізація експортних операцій є одним з ключових елементів збільшення ринків збуту, розширення обсягів та різноманіття виробництва та покращення якості продукції.

Експортна діяльність підприємства сприяє не тільки розвитку підприємства, а й якісному економічному зростанню країни.

Враховуючи скорочення обсягу українського експорту на територію російського ринку та масова переорієнтація експортних операцій на європейський ринок, запровадження зони вільної торгівлі, експортери України на сьогодні знаходяться в досить скрутному становищі.

Експортна діяльність здійснюється на рівні виробничих структур та орієнтована на отримання прибутку. Вона є складовою частиною виробничо-комерційної діяльності підприємства та характеризується самодостатністю у виборі іноземних партнерів, номенклатури продукції, встановлення цін, об'ємів та строків поставки.

На сьогоднішній день не існує жодної галузі, яка б не мала зв'язку з зовнішнім ринком. Зовнішньоекономічна діяльність є запорукою успішного процвітання країни.

Експортна стратегія підприємства — складна економічна категорія, єдиного тлумачення сутності якої на сьогодні не існує.

Перспективною точкою росту української промисловості є авіабудівна галузь, традиційною спеціалізацією якої є виробництво транспортних та регіональних літаків марки “Ан”, у т. ч. військового призначення.

Авіабудівельна галузь має стратегічне значення в оборонно-промисловому комплексі. Вона відіграє одну з основних ролей у збільшенні обороноздатності держави. Україна по праву входить в число дюжини найбільш розвинених держав світу, що володіють повним високотехнологічним циклом створення авіаційної техніки.

Нині замкнуті цикли виробництва авіаційної техніки всередині держави притаманні лише тим країнам в яких здійснюється державна підтримка авіабудівної галузі, як невід'ємної частини оборонно-промислового комплексу. До таких країн належать США, Росія, Євросоюз, Бразилія.

Серед існуючих методологічних підходів до визначення ефективності експортної діяльності підприємства цікавим є підхід Т. Бондаревої та А. Осадчук.

Дослідники наголошують, що ефективність господарської діяльності є однією з економічних категорій, яка виступає підґрунтям для відбору та реалізації альтернативних варіантів економічного розвитку підприємства.

Система регулювання експортно-імпоротною діяльністю підприємства є локальною, однофункціональною системою. Дана система є локальною, оскільки є компонентом інтегрованої системи менеджменту організації, а однофункціональною оскільки ця система формується задля управління одним, конкретним об'єктом – експортно-імпоротною діяльністю.

Зовнішній експортний потенціал підприємства пов'язаний з реалізацією конкурентоспроможної продукції та забезпечується маркетинговою, логістичною і сервісною діяльністю підприємства. При високому зовнішньому експортний потенціал рівень конкурентоспроможності підприємства істотно зростає, так як його продукція починає продаватися на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» - державне госпрозрахункове зовнішньоторговельне підприємство, засноване за сприяння Уряду України у 1998 році, головним видом діяльності є операції з експорту та імпорту на світовому ринку продукції та послуг військового та подвійного призначення [29].

Таблиця 2.1

Характеристика підприємства «СпецТехноЕкспорт»

Код ЄДРПОУ	30019335
Дата реєстрації	08.07.1998
Контактна інформація	04073, м.Київ, ПРОСПЕКТ СТЕПАНА БАНДЕРИ, будинок 7 Тел: +380445685070 Факс: +380445685068
Уповноважені особи	Ларін Євген Олександрович - керівник (Без обмежень)
Види діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (основний)
Форма власності	Державна власність
Перелік засновників юридичної особи	Державне підприємство державна компанія з експорту та імпорту продукції і послуг військового та спеціального призначення "УКРСПЕЦЕКСПОРТ" 100,0000% Код ЄДРПОУ засновника: 21655998 КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) - ВІДСУТНІЙ
Розмір статутного капіталу	842 000,00 грн

Джерело: [30]

До першочергових видів діяльності підприємства належать [29]:

- експорт та імпорт продукції і послуг військового, спеціального та подвійного призначення;
- регулювання спільного виробництва, управління трансферами технологій;
- підтримка науково-технічних та конструкторських розробок,

інвестування у нові розробки;

- розвиток військово-технічної співпраці;
- маркетингова діяльність та проведення міжнародних спеціалізованих виставок.

Вивчаючи діяльність підприємства необхідно приділити увагу її Організаційній структурі. На виробничих підприємствах, що спрямовують свою активну діяльність у зовнішньоекономічний сектор, зовнішньоекономічний апарат в даний момент існує загалом в двох формах: відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) та зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ).

Система управління на підприємстві «СпецТехноЕкспорт» наведена на рис. 2.1

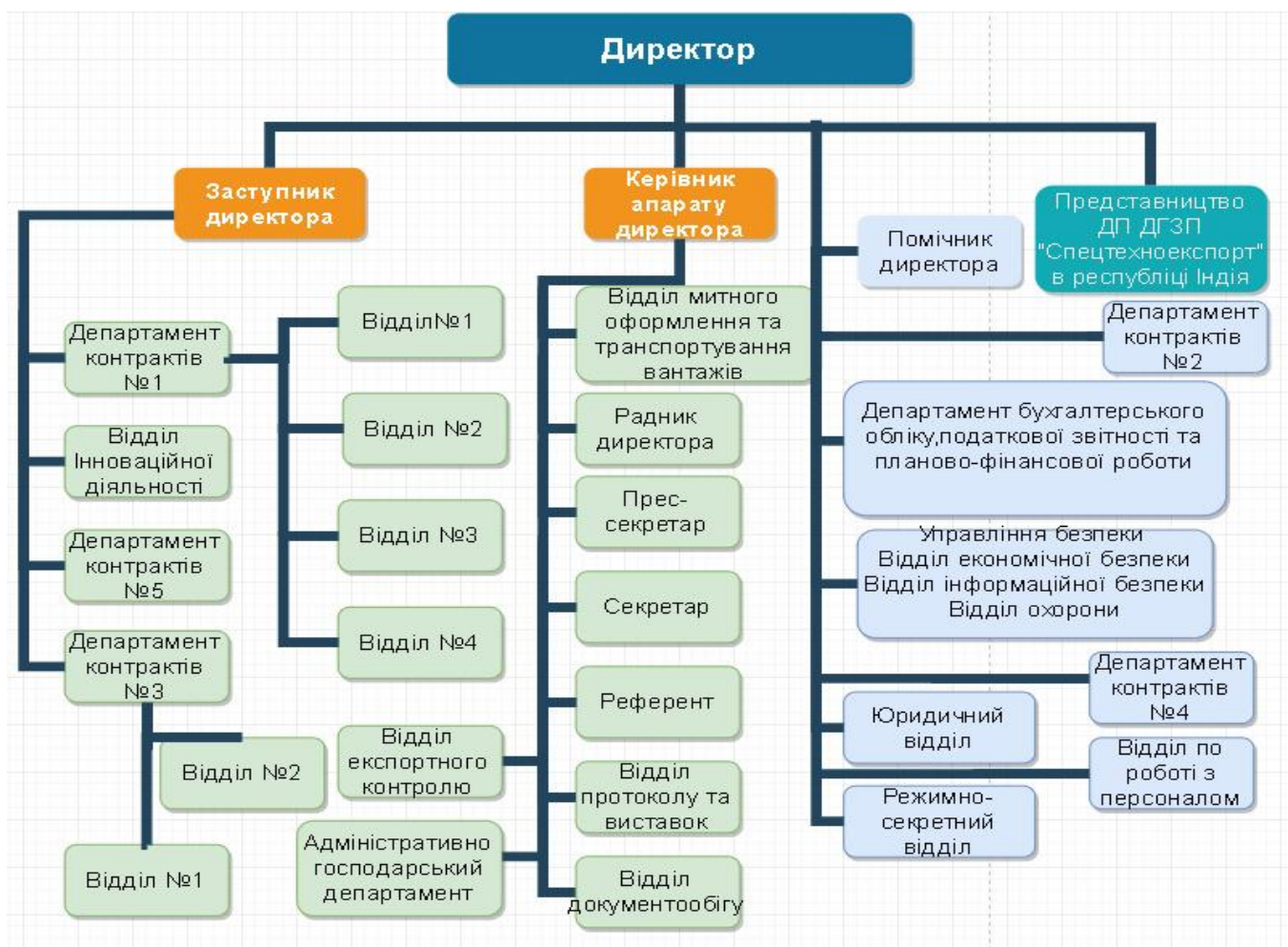


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: Розроблено автором

Досліджуючи схему підприємства ми бачимо, що у директора є 2 помічники, це – безпосередній заступник та керівник апарату, які беруть на себе всі обов'язки директора у випадку його відсутності.

Ключовим департаментом на підприємстві є департамент контрактів.

Основними задачами департаменту контрактів є:

- забезпечення беззаперечного виконання вимог чинного законодавства та питань експортного контролю;
- передконтрактна робота: збір та обробка інформації, оформлення та створення інформаційних відомостей даних про замовників та кінцевих споживачів в форматі бази даних;
- підтримка заходів з перевірки, доставки та кінцевого використання експортних та імпорتنих товарів;

В свою чергу, юридичний відділ відповідає за:

- правову аналітику зовнішньоекономічних контрактів (договорів) та інших документів щодо міжнародних перевезень товарів на предмет їх відповідності чинному законодавству України;
- надання юридичної допомоги з питань економічного контролю;
- у разі виникнення проблем з законодавством - претензійно-позовна робота та представництво інтересів підприємства у судових органах влади.

Департамент бухгалтерського обліку, податкової звітності та планово-фінансової роботи:

- обробка бухгалтерської документації за укладеними зовнішньоекономічними договорами (контрактами), договорами комісії, купівля продажу, поставок тощо.

Режимно-секретний відділ:

- узгодження довідок щодо відповідності (не відповідності) продукції на матеріальних носіях секретної інформації, що містять державну таємницю та ступеня секретності цієї інформації.

Канцелярія:

- ведення звітності та належне зберігання документів, які мають

відношення до визначених операцій з планування та здійснення міжнародних передач товарів. Зазначені документи зберігаються не менше п'яти років з дати виконання конкретного контакту. З метою забезпечення відповідного порядку зберігання та обліку необхідної документації, введення певних систем каталогів, що ведуться в електронному та паперовому вигляді;

- облік та збереження контрактів документації підприємства щодо здійснення міжнародних передач товарів.

Відділ митного оформлення та перевезення вантажів:

- регулювання митної документації товарів, затвердження авіаперевезень товарів, отримання у разі необхідності транзитних ліцензії та інших операцій, пов'язаних з митними оформленнями та транспортуванням вантажів;
- участь у проведенні підготовчої ідентифікації товарів;
- надання до відділу експортного інспектування своєчасних електронних митних декларацій про безпосередньо здійснені інтернаціональні передачі товарів за отриманими дозвільними документами від Державної служби експортного контролю України.

Відділ управління безпеки:

- планування та реалізація заходів з перевірки на відповідність законності при реалізації міжнародних передач продукції;
- контроль іноземних партнерів, посередників та кінцевих споживачів товару відповідно до наявних перспектив;
- участь в узгодженні проектів зовнішньоекономічних контрактів (договорів) щодо здійснення міжнародних передач товарів;

Відділ експортного контролю:

- участь в узгодженні комерційних пропозицій та проектів зовнішньоекономічних контрактів (договорів) щодо здійснення міжнародних передач товарів;
- проведення попередньої перевірки товарів за співучасті інших структурних підрозділів підприємства;
- підготовка та подача документів до державної служби експортного

контролю України з метою отримання дозвільних документів;

Наступним кроком в дослідженні є аналіз діяльності підприємства «СпецТехноЕкспорт». Для цього створена табл. 2.2 з вихідними даними.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для аналізу підприємства «СпецТехноЕкспорт»

Показник (тис. грн)	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Оборотні активи	1293924	1411292	1969665	1987485	2847065
Поточні зобов'язання	1033008	1111958	1768548	1763388	2040720
Грошові кошти	324125	402139	283043	207819	220000
Фінансові Інвестиції	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість	965802	990774	1672695	1750854	2605800
Власний капітал	270340	309348	364565	397933	460640
Валюта балансу	1303348	1421306	2133113	2161321	2993665
Заб. наст. витрат	409	947	908	884	1200
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0
Власні оборотні кошти	260916	299334	201154	224097	314040
Чистий прибуток	86538	69948	69948	49877	78000
Середньорічна величина Акт.	1303348	1421306	2133113	2161321	3034065
Виручка від реалізації	298724	632686	607354	1938486	3200000
Середньорічна величина В.К.	270340	309348	364565	397933	460640

Джерело: Розроблено автором на основі [30; 31; 32; 33]

Для детального вивчення діяльності підприємства доцільно виконати розрахунок та аналіз показники ліквідності.

Загалом показник ліквідності є відносним та залежить від сфери діяльності окремих підприємств, сезонності, однотипних договорів співпраці, робіт та послуг. Проводячи аналіз ліквідності на підприємстві використовуються коефіцієнти загальної (коефіцієнт покриття), швидкої та абсолютної ліквідності (табл. 2.3).

Розрахунок коефіцієнту покриття реалізується за формулою:

$$K_{\text{покp}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.1)$$

Розрахунок коефіцієнту швидкої ліквідності реалізується за формулою:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти} + \text{Фін.інв.} + \text{Дебіторська заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.2)$$

Розрахунок коефіцієнту абсолютної ліквідності реалізується формулою:

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.3)$$

Результати розрахунків наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок показників ліквідності

Показник	Розрахунок	Зміст
Коефіцієнт покриття	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства (Ф1р.1195)/(Ф1р.1695) 2800000/2500000=1,120	Вказує на достатню кількість ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Нормативне значення ≥ 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Відношення найбільш ліквідних оборотних активів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фін. Інвестицій та деб. заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства ((Ф1р.1195)+(Ф1р.1100)-(Ф1р.1110))/(Ф1р.1695) (25000000+220000-0)/260580=1,044	Характеризує платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умов своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Нормативне значення $\geq 0,6-0,8$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення грошових засобів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань (Ф1р.1160)+(Ф1р.1165)/(Ф1р.1695) 0+220000/2500000=0,088	Вказує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно Нормативне значення $\geq 0,1$

Джерело: [34]

Результати розрахунків вказують на збалансованість структури капіталу, та можливість підприємства відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями, своєчасно закривати свої заборгованості та вірно організовувати готівкові і безготівкові розрахунки підприємства. Для детального дослідження слід проаналізувати дані показники ліквідності за останні роки.

За весь досліджуваний період результати розрахунків наведені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Показники ліквідності 2015-2019

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	1,253	1,269	1,114	1,127	1,120	≥ 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,405	1,528	1,227	1,126	1,044	$\geq 0,6-0,8$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,314	0,362	0,160	0,118	0,088	$\geq 0,1$

Джерело: Розроблено на автономній основі [30; 31; 32; 33]

Роблячи висновки можна сказати що протягом досліджуваного періоду показники ліквідності демонструють високий рівень збалансованості капіталу та здатності підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями, вчасно закривати заборгованості та вірно організовувати свої готівкові та безготівкові розрахунки підприємства.

Незначний спад коефіцієнту абсолютної ліквідності зумовлений ростом поточних зобов'язань.

Таблиця 2.5

Абсолютне та відносне зростання платоспроможності

Показник	2016/2015		2017/2016		2018/2017		2018/2019	
	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$
Коеф. Покриття	0,016	1,3	-0,155	-12,2	0,013	1,2	-0,007	-0,6
Коеф. Швидкої ліквідності	0,123	8,8	-0,301	-19,7	-0,101	-8,2	-0,082	-7,3
Коеф. Абсолютної лікв.	0,048	15,3	-0,202	-55,8	-0,042	-26,3	-0,030	-25,4

Джерело: розроблено на автором на основі [30; 31; 32; 33]

Нормативними значеннями для вибраних коефіцієнтів є:

- Коефіцієнт покриття > 1
- Коефіцієнт швидкої ліквідності > 0.8
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності > 0.2

За результатами розрахунків підприємство має стабільні показники, не зважаючи на певний спад починаючи з 2017 року.

При оцінці фінансової стійкості необхідним кроком є розрахунок коефіцієнту платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності демонструє залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і розраховується за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}, \quad (2.4)$$

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами демонструє, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу і розраховується за формулою:

Коефіцієнт фінансування демонструє можливості до розвитку за рахунок власних коштів і розраховується за формулою:

$$K_{\text{фін}} = \frac{\text{Заб. наст. витрат} + \text{Довг. зобов.} + \text{Пот. зобов.} + \text{Доходи майб. пер.}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2.6)$$

Коефіцієнт маневреності розраховується за формулою:

$$K_{\text{маневр.}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2.7)$$

Таблиця 2.6

Оцінка фінансової стійкості

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Коеф. П.	0,207	0,218	0,171	0,184	0,157
Коеф. Заб. Вл. Об. Зас.	0,253	0,269	0,114	0,127	0,139
Коеф. Ф.	3,823	3,598	4,854	4,434	5,497
Коеф. М.	0,965	0,968	0,552	0,563	0,690

Джерело: розроблено на автором на основі [30; 31; 32; 33]

Нормативними показниками для обраних коефіцієнтів є:

- Коеф. платоспр. [0,2 - 0,35]
- Коеф. заб. вл. об. зас. [0; 1]
- Коеф. фінансування > 0,5
- Коеф. маневреності > 0,1

Таблиця 2.7

Абсолютне та відносне зростання фінансових показників

Показник	2016/2015		2017/2016		2017/2018		2018/2019	
	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$
Коеф. П.	0,011	5,3	-0,047	-21,6	0,013	7,6	-0,027	-14,7
Коеф. Заб. Вл. Об. Зас.	0,016	6,3	-0,155	-57,6	0,013	11,4	0,012	9,4
Коеф. Ф.	-0,225	-5,9	1,256	34,9	-0,420	-8,7	1,063	24,0
Коеф. М.	0,003	0,3	-0,416	-43,0	0,011	2,0	0,127	22,6

Джерело: розроблено на автором на основі [30; 31; 32; 33]

Підприємство має тенденцію до зростання проте починаючи з 2017 року відбувся різкий спад зумовлений збільшенням зобов'язань, а також зменшенням оборотних коштів.

Модель Дюпона – це модель, яка використовує загальні показники рентабельності для поточного виявлення ефективності діяльності компанії.

Розрахуємо двофакторну та трифакторну моделі Дюпона.

Двофакторна розраховується за формулою:

$$ROA = ROS * K_{oa}, \quad (2.8)$$

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}}, \quad (2.9)$$

Трьохфакторна розраховується за формулою:

$$ROE = ROS * K_{oa} * LR, \quad (2.10)$$

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{Вл. кап.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} * \frac{\text{Активи}}{\text{Вл. кап.}}, \quad (2.11)$$

Таблиця 2.8

Модель Дюпона

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
LR	4,821	4,700	5,274	5,632	5,934
ROS	0,353	0,135	0,140	0,033	0,034
Koa	0,229	0,464	0,342	0,903	1,264
ROA(2)	0,081	0,063	0,048	0,029	0,043
ROE(3)	0,391	0,294	0,253	0,166	0,258

Джерело: розроблено на автором на основі [30; 31; 32; 33]

Таблиця 2.9

Абсолютне та відносне зростання показників Моделі Дюпона

Показник	2016/2015		2017/2016		2017/2018		2018/2019	
	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$
LR	-0,121	-2,51	0,574	12,21	0,358	6,79	0,302	5,36
ROS	-0,218	-61,76	0,005	3,70	-0,107	-76,43	0,001	3,03
Koa	0,235	102,62	-0,122	-26,29	0,561	164,04	0,361	39,98
ROA(2)	-0,018	-22,22	-0,015	-23,81	-0,019	-39,58	0,014	48,28
ROE(3)	-0,097	-24,81	-0,041	-13,95	-0,087	-34,39	0,092	55,42

Джерело: розроблено на автором на основі [30; 31; 32; 33]

Показники рентабельності, виведені за моделлю Дюпона (ROA ROS ROE) є показниками рентабельності активів, продажів та власного капіталу.

Показники демонструють падіння у 2017-2018 рр та зростання у 2019р. Це зумовлено стрімким підвищенням реалізованої продукції, але зменшенням чистого прибутку через це знизився рівень рентабельності активів та власного капіталу. Не зважаючи на це прослідковується тенденція до росту у 2019 році що вказує на ціле направлену роботу підприємства.

У 2018 році підприємство «СпецТехноЕкспорт» реалізувало зовнішньоекономічних оборонних контрактів загальною вартістю 152,6 млн дол. США., що на 27% більше порівняно у 2017 році. Не зважаючи на це, нових контрактів було підписано на рекордну за останні 5 років суму 282,5 млн дол. США. Прослідковується зростання як експортного, так й імпортного напрямку діяльності підприємства. За перші 7 місяців 2019 року нових зовнішньоекономічних контрактів було підписано загальною вартістю \$337 млн., що є рекордним показником компанії за останні 10 років.

Разом з експортною діяльністю підприємство має діяльність в імпортній сфері. Імпортом продукції військового призначення підприємство почало займатися з 2014 року, проводячи при цьому усі процедури відповідно до стандартів з нуля, беручи до уваги те що до 2014 року такого досвіду не мала жодна українська компанія. Станом на сьогоднішній день імпортні контракти для Міноборони та інших силових відомств України ДП ДГЗП

«СпецТехноЕкспорт» відпрацьовує у пріоритетному режимі. Комісія спецекспортера при цьому є мінімальною.

Обсяги імпорتنих операцій підприємства наведені на рис 2.2

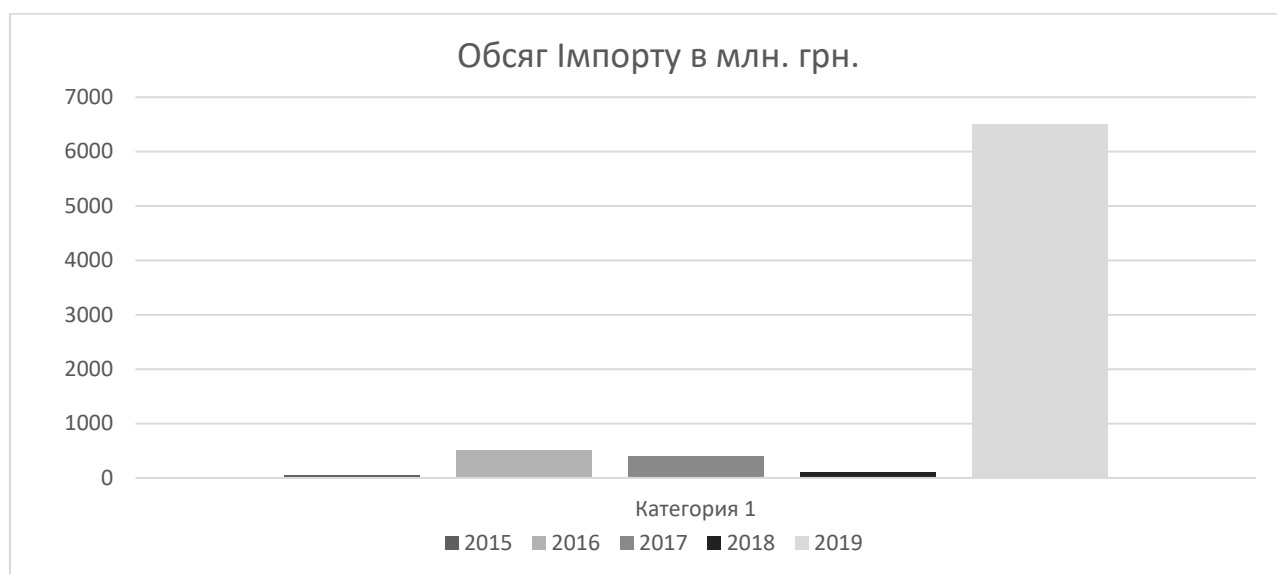


Рис. 2.2 обсяги імпорту «СпецТехноЕкспорт»

Джерело: [30]

Починаючи з 2016 року обсяг реалізованих імпорتنих операцій збільшився, а в 2019 році обсяги операцій з імпорту досягли піку за весь час існування підприємства й склав майже 6500 млн. грн. з них на 6000 млн. грн. були придбані у Туреччини: Апаратура передавальна для радіомовлення або телебачення, звукозаписувальна чи звуковідтворювальна апаратура; телевізійні камери; цифрові камери та записувальні відеокамери.

2.2. Аналіз експортної діяльності підприємства

На сьогоднішній день Україна знаходиться серед найбільших експортерів зброї світу не завдяки продажу високотехнологічної продукції, а завдяки великим обсягам експорту стокової продукції. Експорт нового озброєння має динамічний характер та не був системним. Така стратегія до реалізації військового майна разом з відсутністю реформ як у Збройних Силах України так і в секторі Оборонно Промислового Комплексу, до 2014 року як результат призвела до того, що в Україні практично не конструювалися нові зразки

продукції військового призначення, а у збройних силах виник значний дефіцит військової техніки [34].

Від початку російської агресії українська армія зросла практично вдвічі і досягла чисельності 280 тис. особового складу. Для того, щоб армія могла відповідати на існуючі загрози, перед українським оборонним комплексом постали чіткі завдання: по перше – організувати якісне технічне обслуговування та модернізацію наявного озброєння; по-друге – розробка, серійного виробництва інноваційного продукту військового та подвійного призначення. Такий розвиток подій стимулював кореневі зміни у портфелі експорту компанії «СпецТехноЕкспорт» – від збуту вживаного надлишкового майна компанія плавно переходить до організації експорту сучасної продукції українських оборонних підприємств та надання високопрофесійних послуг з модернізації та оновлення перевіреної хоча й застарілої техніки радянського зразку [34].

Ринок продукції оборонного комплексу та технологій динамічно розвивається, завдяки чому, проста модель продажів в умовах високої конкуренції з високотехнологічними країнами вже не працює. Вивчаючи глобальні тенденції, підприємство змінюється, оновлюються підходи до роботи з іноземними партнерами, підлаштовуючись під нові запити ринку. На сьогодні підприємство демонструє партнерам ряд довгострокових комплексних програм з налаштування ліцензійного виготовлення українських зразків озброєнь у країнах партнерах, створення та регулювання спільного виробництва продукції на потреби третіх країн, проведення науково-дослідних робіт за участі декількох країн, реалізацію спільних програм [34].

Сьогодні підприємство «СпецТехноЕкспорт» продовжує збільшення обсягів військово-технічного співробітництва з давніми країнами-партнерами України, окрім того активізувало роботу з виходу на нові ринки. Лише за експортом продукції та послуг українських підприємств, партнерами «СпецТехноЕкспорту» є уряди, державні та приватні корпорації 30 країн світу [34].

В табл. 2.10. представлено основні напрями експортної діяльності «СпецТехноЕкспорт» станом на кінець 2019 року.

Таблиця 2.10

Географічна структура експорту підприємства «СпецТехноЕкспорт»

Країна	Дохід від експорту млн. грн.	Контрагенти (кількість)	Операцій (кількість)
1	2	3	4
Індія	1000-1500	20-25	100-150
Саудівська Аравія	150-200	До 3	3-5
ОАЕ	90-95	5-10	25-30
Туреччина	35-40	До 3	До 3
Алжир	35-40	До 3	10-15
Білорусь	15-20	До 3	До 3
Екваторіальна Гвінея	10-15	До 3	5-10
Китай	4,5-5	До 3	3-5
Колишня Югославська республіка Македонія	3-3,5	До 3	До 3
Велика Британія	2,5-3	3-5	5-10

Джерело: [35]

Загальний обсяги експорту озброєнь в останні роки оцінюється приблизно у \$600-700 млн. 1/3 усього експорту припадає на досліджуване підприємство. На першому місці серед країн партнерів підприємства за обсягами співпраці є Індія, де компанія водночас реалізує більше 90 оборонних проектів, та Туреччина, де триває робота в тому числі по створенню спільних зразків озброєнь.

У червні 2019 року в Україні завершилися кваліфікаційні випробування першого україно-турецького бойового модуля "SERDAR", що створений на замовлення третіх країн. "SERDAR" - це результат спільної роботи турецької компанії «Aselsan» та підприємств ДК «Укроборонпром» - ДККБ «Луч» спільно з «СпецТехноЕкспорт».

Детально частку країн в експорті підприємства за 2019 рік ми можемо побачити на рис. 2.3

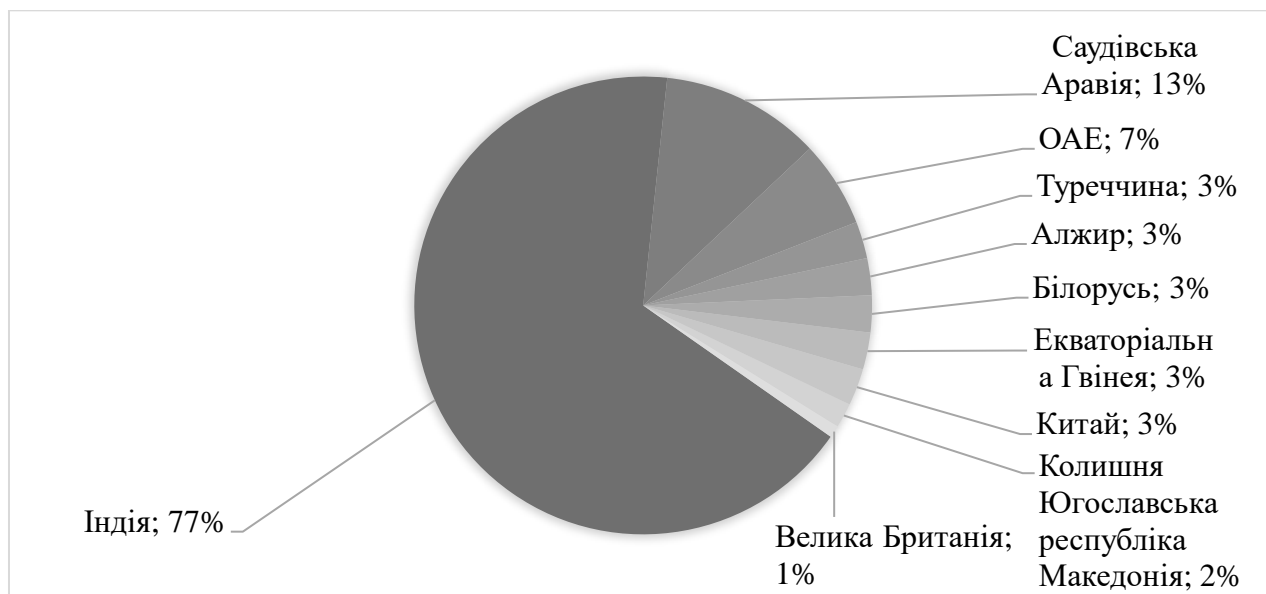


Рис 2.3 Частка від загального експорту

Джерело:[36]

Серед нових перспективних партнерів для подальшого розвитку є Перу та Бразилія. На сьогодні «СпецТехноЕкспорт» вже підписало контракт з Перу на закупівлю та модернізацію українського літака АН-178. Виконавцем даної угоди виступає ДП «Антонов». Станом на 21 серпня в агрегатно-складальному цеху компанії «АНТОНОВ» реалізовано збір планера літака, у тому числі здійснене повне поєднання секцій фюзеляжу літака з центропланом, хвостовим оперенням та консолями крила.

Результати експортної діяльності підприємства за 2019 рік наведені в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Результати експортної діяльності за 2019

УКТЗЕД	Опис	Дохід від експорту, млн. грн
1	2	3
8803	Частини літальних апаратів товарної позиції 8801 або 8802	550 - 600
9306	Бомби, гранати, торпеди, міни, ракети та аналогічне озброєння і їх частини; патрони, снаряди та інші боєприпаси і їх частини, включаючи дріб та пижі до патронів	100- 150
9032	Прилади та апаратура для автоматичного регулювання або керування	100- 150
7318	Гвинти, болти, гайки, глухарі, гачки вкручені, заклепки, шпонки, шплінти, шайби (включаючи пружинисті шайби) та аналогічні вироби, з чорних металів	40- 45

Продовження таблиці 2.11

9301	Зброя бойова, крім пістолетів, револьверів та зброї товарної позиції 9307	40- 45
9013	Пристрої на рідких кристалах, крім виробів, конкретніше названих в інших товарних позиціях; лазери, крім лазерних діодів; інші прилади та інструменти оптичні в іншому місці цієї групи не зазначені	35- 40
4016	Інші вироби з вулканізованої гуми, крім твердої	35- 40
8804000000	Парашути (включаючи керовані парашути та парaplани) і ротошуті; їх частини та пристрої	35- 40
8802	Інші апарати літальні (наприклад, вертольоти, літаки); космічні апарати (включаючи супутники) та суборбітальні і космічні ракети-носії	35- 40
7326	Інші вироби з чорних металів	30- 35
Інші	Типів товарів: 96	400- 450

Джерело: [36]

На рис. 2.4 наведено порівняння загального обсягу експорту товарів за 2019 рік також на рис. 2.5 ми можемо побачити аналогічні дані за 2018.



Рис. 2.4 Частка експорту підприємства за 2019

Джерело: [36]

Як можна прослідкувати значну частину від загального експорту, а саме 38% займають Частини літальних апаратів товарної позиції 8801 або 8802. Що вказує на зацікавленість партнерів в якісних комплектуючих які ми здатні постачати для задоволення їх потреб.

Для порівняння розглянемо аналогічні дані за 2018 рік в табл. 2.12

Таблиця 2.12

Результати експортної діяльності за 2018

УКТЗ ЕД	Опис	Дохід від експорту, млн. грн.
1	2	3
8803	Частини літальних апаратів товарної позиції 8801 або 8802	350-400
8536	Електрична апаратура для комутації або захисту електричних кіл чи для приєднання до електричних кіл або в електричних колах (наприклад, вимикачі, роз'єднувачі, перемикачі, реле, запобіжники плавкі, пристрої для гасіння стрибків напруги, штепсельні вилки і розетки, патрони для ламп та інші з'єднувачі, коробки з'єднання), для напруги не більш як 1 000 В;	150-200
9306	Бомби, гранати, торпеди, міни, ракети та аналогічне озброєння і їх частини; патрони, снаряди та інші боєприпаси і їх частини, включаючи дріб та пижі до патронів	150-200
8413	Насоси для рідин з витратоміром або без нього; механізми для підймання рідини	100-150
7318	Гвинти, болти, гайки, глухарі, гачки вкручувані, заклепки, шпонки, шплінти, шайби (включаючи пружинисті шайби) та аналогічні вироби, з чорних металів	100-150
7326	Інші вироби з чорних металів	100-150
8526	Радіолокаційні, радіонавігаційні прилади і радіоапаратура дистанційного керування	100-150
4016	Інші вироби з вулканізованої гуми, крім твердої	75-80
8529	Частини, призначені виключно або переважно для апаратури товарних позицій 8525-8528	75-80
8543	Машини та апаратура електричні, що мають індивідуальні функції, в іншому місці цієї групи не описані або не зазначені	75-80
Інші	Типів товарів: 125+	1500-2000

Джерело: [36]

Порівнюючи експорт 2019 року з 2018 відбулись досить значні зміни, обсяг експортних операцій з товарної позиції 8803 значно виріс, що позитивно вплинуло на діяльність підприємства.

Проте підприємством було реалізовано великий обсяг угод з експорту не стандартної продукції та дрібних контрактів які в свою чергу створили загалом дохід в розмірі 1500-2000 млн. грн. протягом 2018 року. Така тенденція продовжилась й в 2019 році.

Детальне співвідношення реалізованої продукції наведено на рис. 2.8

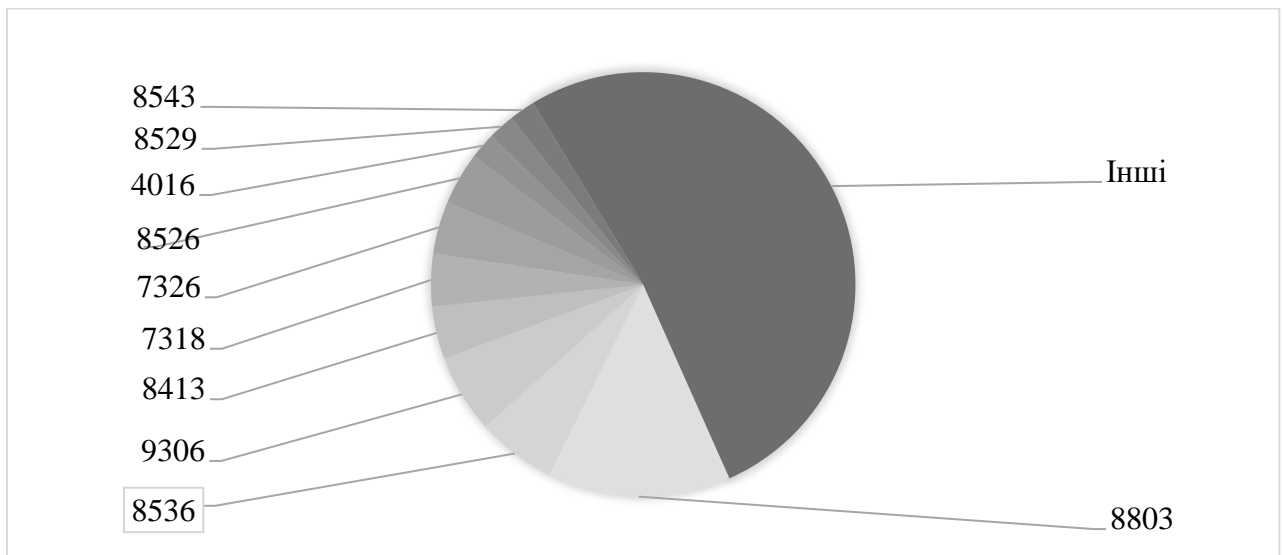


Рис 2.5 Частка експорту за 2018

Джерело:[36]

Порівняння діяльності підприємства в постійній продукції за останні 2 роки в млн. грн. ми можемо побачити у вигляді діаграми на рис. 2.6

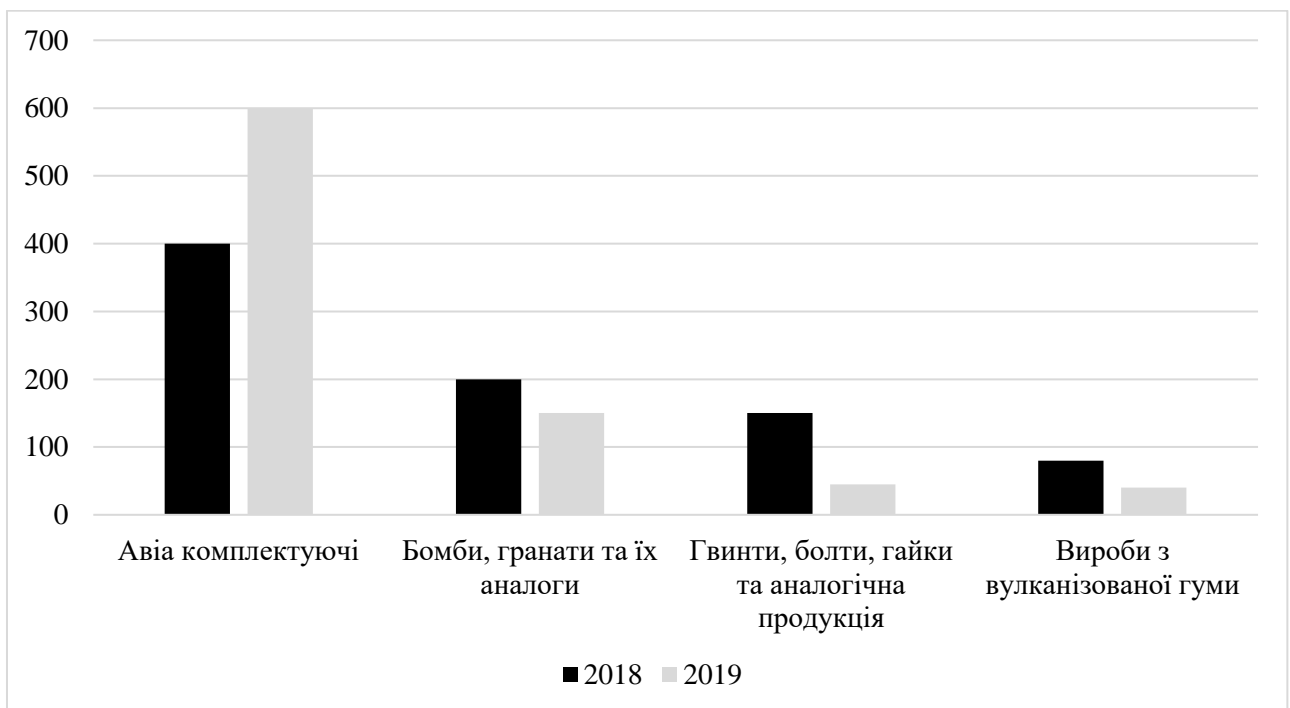


Рис. 2.6 Динаміка експортних операцій постійної продукції

Джерело: [36]

Як ми можемо бачити експорт авіаційних комплектуючих зріс, що вказує на зацікавленість на світовому ринку в товарах які пропонує досліджуване підприємство. В той самий час незначний спад продажу товарів категорії бомби та їх аналогів, а також виробів з вулканізованої гуми є не значним. Спад експорту

гвинтів, болтів та іншої аналогічної дрібної продукції зумовлений завершенням контракту на реставрацію та реконструкцію техніки з Індійською Республікою. Інші товарні одиниці наведені в табл. 2.11-2.12. не підлягають аналогічному виміру оскільки є окремими контрактами та не повторювались протягом всього досліджуваного періоду

Для дослідження діяльності підприємства слід розглянути як саме проходять процеси підприємства всередині та з зовнішніми партнерами. На рис. 2.7 проілюстровано, як проходять процеси на підприємстві із зовнішніми партнерами. Основними діями в даній схемі є досліджуване підприємство «СпецТехноЕкспорт»; «Укроборонпром»; Уряд країн-партнерів. До допоміжних елементів входять: Національна академія наук; Дослідницькі центри; Міністерство Оборони; Банки; Президент; та інші іноземні елементи.

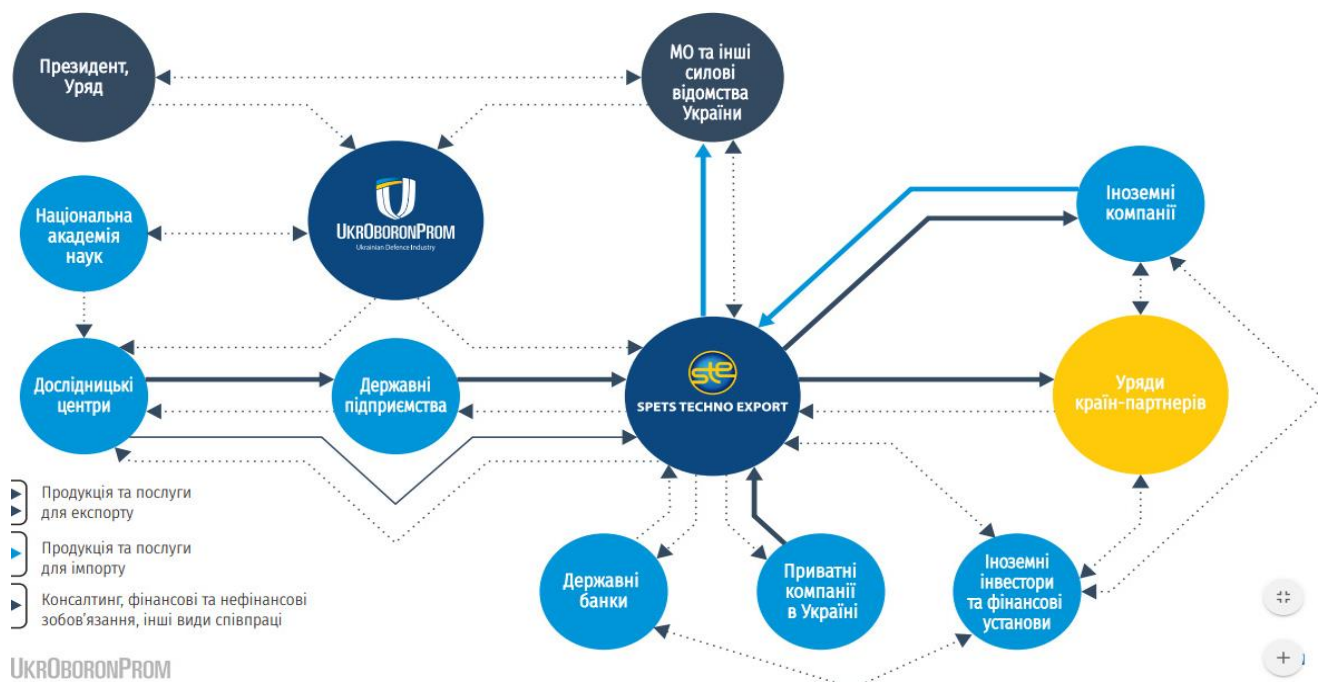


Рис. 2.7. Бізнес процеси: взаємодії зі стейтхолдерами

Джерело [34]

Підприємство має відкориговану схему, опираючись на яку проходить підписання та узгодження договорів з партнерами. Схема відображає покрокові процедури розвитку договору при успішній реалізації кожного з них або ні.

Дана схема поділяється на декілька етапів. Перший етап розглянутий в табл. 2.13

На першому етапі виконавець реалізує проведення переддоговірної роботи, підготовку, розгляд, узгодження проекту договору та узгодження його підписом директора підприємства або уповноваженої особи.

Таблиця 2.13

Перший етап укладання договору переддоговірна робота

Дія	Результат	
	Так	Ні
1	2	3
1.Визначення та узгодження ДК “Укроборонпром” ринку збуту та проведення перед контрактних переговорів	Маркетинг узгоджено - перехід до дії 4	Маркетингу не узгоджено - перехід до дії 2
2. Підготовка листа звернення до Концерну про узгодження маркетингу ринку збуту за встановленими формами, узгодження з безпосереднім керівником, керівником структурного підрозділу і передає на підпис Директору Підприємства	Надсилання листа до концерну, контроль надходження відповіді протягом 5 робочих днів.	
3.Маркетинг отримано	Перехід до дії 4	У випадку отримання від концерну відмови у погодженні маркетингу ринку збуту і реалізація переговорів - припиняє роботу по запиту і повідомляє про це безпосереднього керівника
4.Надіслання листи запиту на заводи, підприємства, конструкторські бюро з метою отримання їх комерційної пропозиції	Перехід до дії 5	
5.Отримано комерційні пропозиції від постачальників	Перехід до дії 6	1.У разі не отримання відповіді, повторне звернення до постачальника для отримання інформації. 2.Продукція відсутня - здійснює пошук альтернативного постачальника 3.Продукції відсутні у всіх постачальників - виконання запиту заморожується

Продовження табл. 2.13

6.Прийняття рішення про узгодження запропонованої пропозиції ДК “ Укроборонпром” погоджує у відповідному підрозділі і подає на підпис договір разом з пакетом супроводжуючих документів (пропозиції від постачальників, споживачів тощо)	Надсилання до концерну та контроль надходження відповіді протягом зазначеного терміну в п’ять днів	
7.Комерційна пропозиція погодження концерном	Перехід до дії 8	Внесення змін згідно вимог концерну або надання аргументованих доказів і погодження попередньої комерційної пропозиції
8.Підготовка кошторису за формами для експорту та імпорту, належним чином та погодження і підпис, ведення ділової переписки з потенційними постачальниками і споживачами з метою укладення договорів	Комерційна пропозиція погодження зі споживачем і постачальником - перехід до етапу 2	Проведення додаткових переговорів і: 1. При отриманні вигідної ціни виконує дії 6 і 7 етапу 1 етапу 2. При незмінній позиції постачальника і споживача - процес призупиняється

Джерело: Розроблено на автором

Після виконання всіх пунктів наведених в табл. 2.13, цикл договору переходить до другого етапу, який присвячений саме укладанню договору.

Схема другого етапу наведена на рис. 2.8

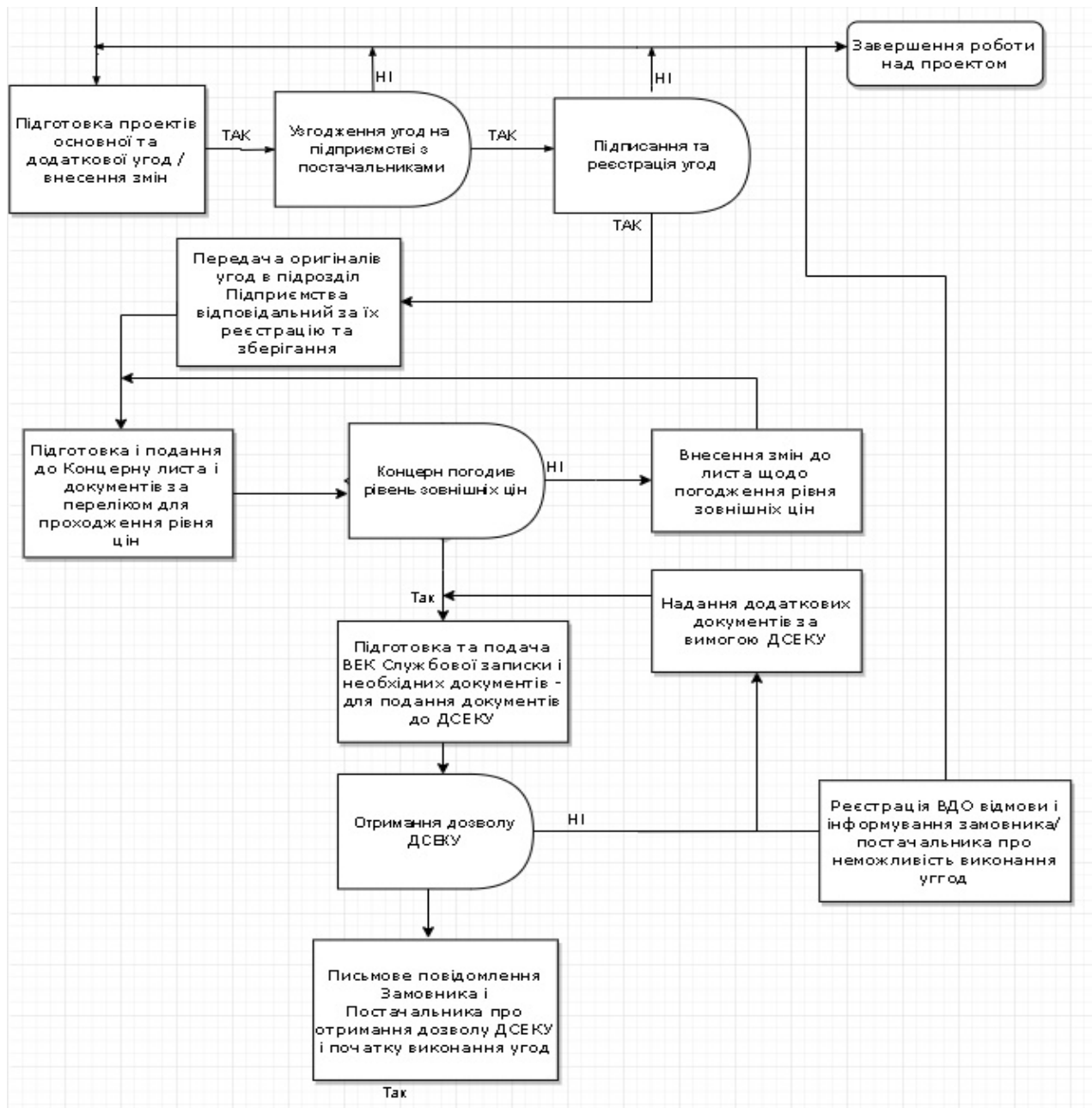


Рис. 2.8. Схема другого етапу укладення договору

Джерело: Розроблено автором

Зі схеми видно, що для позитивного початку виконання проекту необхідно узгодити можливість виконання договору з потенційними постачальниками, після чого зареєструвати угоду.

Далі здійснюється передача оригіналів документів на підписання до концерну, де, в свою чергу, відбудеться погодження рівня цін. У разі узгодження рівня цін та дозволу від ДСЕКУ, підприємство надсилає повідомлення замовнику та постачальнику про отримання позитивної відповіді та початку виконання угоди. У випадку якщо дозвіл отримано, відбувається реєстрація

відмови та інформування замовника про це. Після чого угода завершується. Третій етап укладання договору представлено на рис. 2.9.

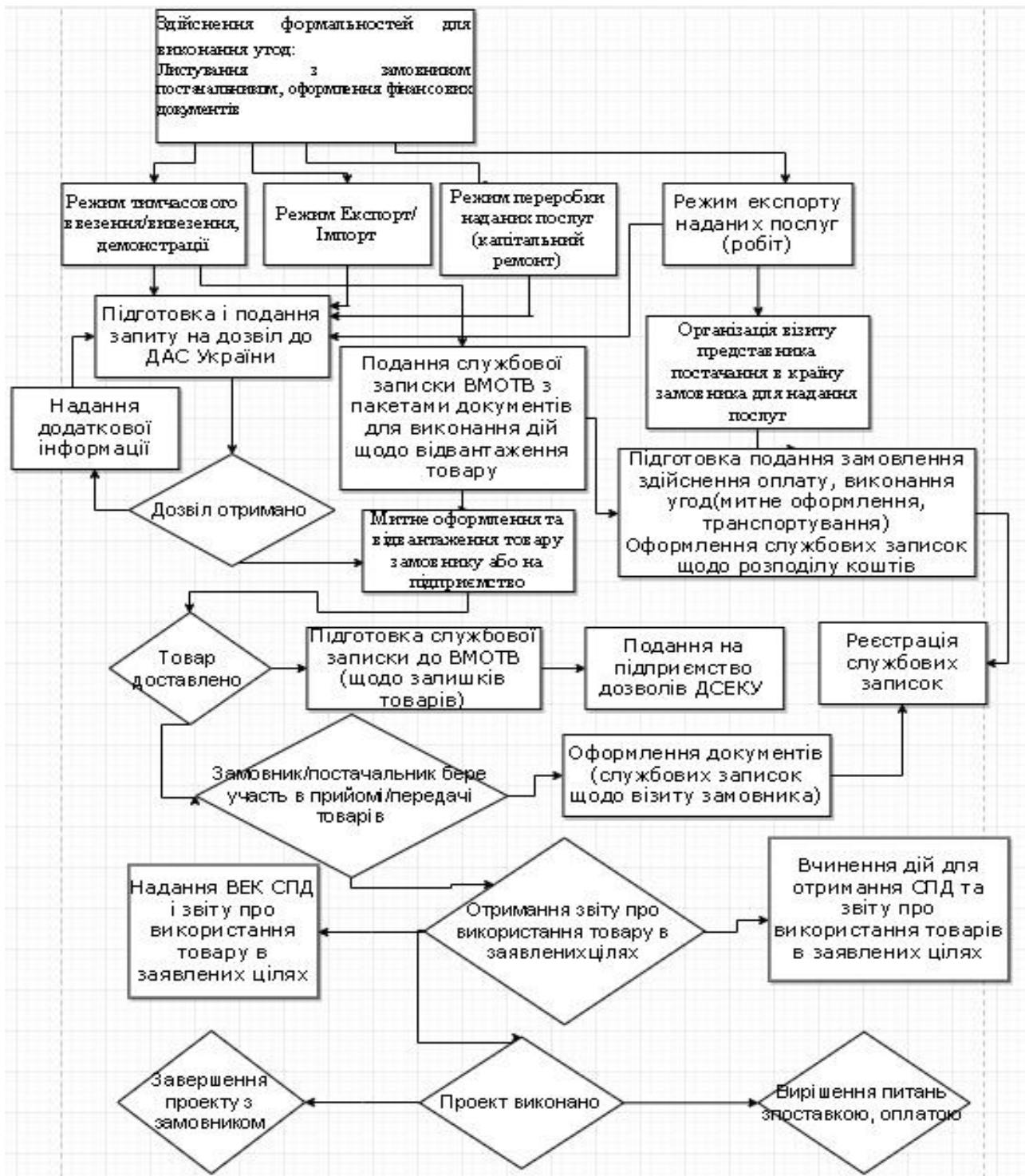


Рис. 2.9. Третій етап виконання договору

Джерело: розроблено автором

Роблячи висновок можна сказати що підприємство працює за добре налагодженою схемою яка реагує на зміни та вдосконалюється з часом.

Транспортування продукції відбуваються на основі базових умов поставок CFR. Базовою умовою поставки є Cost & Freight (CFR) – це означає, що продавець зобов'язаний сплатити витрати та фрахт, оскільки це є необхідною умовою для поставки товарів в обраний порт. Проте, ризики втрат, ушкоджень або збільшення витрат товару після переходу товару борта судна переходить від продавця до покупця. В той самий час, в момент переходу товару крізь поручні судна у порту відвантаження. На умовах CFR на продавця лягає відповідальність з очищення товару від стягнень для його вивозу.

Як результат, підприємство несе відповідальність за товар до моменту його навантаження на корабель, також всі витрати з перевезення та страхування лягають на продавця. Після чого продавець зобов'язаний провести процедуру очищення на Українській митниці. Після переходу товару через поручні судна поставка є здійсненою, а отже всі подальші витрати покладаються на покупця, у тому числі імпортерне очищення, тобто оплата ввізного мита, що передбачено митним законодавством країни замовника.

Існують й інші можливі варіанти умов в виняткових замовленнях проте умови CFR є базовими.

2.3. Аналіз світового ринку продукції авіабудівної галузі

Світову авіапромисловість слід вивчати починаючи з великого виробництва яке розгорнулось в останні роки Першої світової війни. На той час гігантами будівництва були США, Англія, Франція, Німеччина. У період Другої світової війни значне піднесення авіаційної промисловості, несло за собою значну концентрацію виробництва і капіталу. Доходи монополій зросли до недосяжних раніше показників. Наприкінці війни США виготовляли 97 тис. літаків, Англія — 30 тис., Німеччина (разом з окупованими країнами) — 40 тис. одиниць авіаційної техніки на рік. Серед капіталістичних країн на першому місці за розвитком в сфері авіації були США. 1958 року, авіаційний комплекс США налічував понад 750 тис. робітників, та з обсягами реалізації в 11 тис. одиниць

літаків; авіаційна промисловість Англії — 280 тис. осіб, з 1956 по січень 1959 було випущено приблизно 1850 літаків. Авіаційний комплекс Франції 1958 р. працювало близько 80 тис. осіб, які виготовляли до 550 літаків на рік. Серед інших країн, велику авіаційну промисловість мають Канада та Бразилія [37].

Загальний Експорт продукції військового призначення з України наведений в табл. 2.14

Таблиця 2.14

**Експорт продукції військового призначення з України, 2014-2018,
млн дол. США**

Кластер	Роки						Усього
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Літаки	195	108	186	78	26		593
Броньовані машини	66	44	103	70	55		338
Артилерія	1	2		2			4
Двигуни	159	123	121	80	106	83	671
Ракети	24	11	19	18	8	8	89
Датчики	25						25
Кораблі	153	56	56	59			324
Усього	622	343	486	307	91		2044

Джерело: [38]

Сучасне авіабудування – величезна галузь світової економіки. Україна одна з найбільш розвинених країн в світі що супроводжується власним виробництвом літаків. В портфоліо української продукції особливу позицію мають транспортні літаки різної вантажопідйомності, а точніше літаки серії Ан.

Нині у світі експлуатується більше 4 250 транспортних літаків, які в більшості використовуються у військових та миротворчих місіях. З них переважна частина, а саме близько 1 900 машин, припадає на літаки марок Lockheed Martin C-130 (США), Ан-12 (Україна) і Transall C-160 (Франція, Німеччина). Легкі рампові машини складають світового парку (близько 1 560 одиниць). Цей клас

найрізноманітніший. У нього входять українські Ан-26, Ан-32 та Ан-72/74, іспанські EADS-CASA C-212, CN-235 і C-295, італійські Alenia G222 і C-27J, канадські Havilland Canada DHC-4 і DHC -5. Важкі військово-транспортні літаки представлені у світі близько 630 одиниць. Вони представлені лише трьома моделями, такими як Іл-76/78, Lockheed Martin C-141 Starlifter і Boeing C-17 Globemaster. 160 рампових літаків у світі мають призначення для перевезення вантажів понад 100 тонн. Надважкі екземпляри представлені двома моделями, такими як Lockheed Martin C-5 Galaxy і Ан-124 «Руслан». Більше 50% моделей світового парку вже зняті з виробництва, порте їх експлуатація продовжується.

До авіаційної промисловості також входить виробництво БПЛА (Безпілотні Літальні Апарати). На сьогоднішній день автоматизація техніки з метою спрощення діяльності людей, та збереження життя «СпецТехноЕкспорт» має окремий каталог продукції на офіційному сайті підприємства, яку підприємство може запропонувати на світовому ринку. Список продукції та характеристика наведені в таблиці 2.15

Список запропонованих товарів не є великим, порівнюючи з іншими видами продукції, проте детально ми можемо зробити висновки лише після порівняння з закордонними конкурентами. Характеристика аналогічної продукції конкурентів наведені в таблицях 2.16 - 2.18.

Таблиця 2.15

Каталог безпілотної продукції «СпецТехноЕкспорт» та її характеристика

Класифікація	Найменування	Характеристика	
1	2	3	
UAVs	Anser	Дальність польоту...400 км. Швидкість...70-120 км/год. Вантажопідйомність...23 кг.	Час польоту...6-8год. Висотапольоту...3000м.
	LELEKA-100	Дальність польоту... 45 км. Швидкість ...60-70 км/год. Вантажопідйомність...5,5кг.	Час польоту...2-2,5год. Висота польоту...1500 м.
	PD-1	Дальність польоту.....95км. Швидкість95 км/год. Вантажопідйомність...40 кг.	Час польоту...10 год. Висота польоту...3км.

Продовження табл. 2.15

	Sparrow LE	Дальність польоту...250 км. Швидкість ... 60-110км/год. Вантажопідйомність... 7кг.	Час польоту...5 год. Висота польоту...5000 м.
	RAYBIRD 3	Дальність польоту...240 км. Швидкість ...160 км/год Вантажопідйомність... 45кг.	Час польоту ...24год. Висота польоту...3000м.
	Sparrow	Дальність польоту...70км. Швидкість ...60-110км/год. Вантажопідйомність... 3кг.	Час польоту... 0,45-1,30год. Висота польоту...м.
	Spectator	Дальність польоту.....200км. Швидкість ...120км/год. Вантажопідйомність... 5,5кг.	Час польоту... 2год. Висота польоту...3000м.
	Observer-S	Дальність польоту...100км. Швидкість ...60км/год. Вантажопідйомність... 6кг.	Час польоту... 3год. Висота польоту...2000м.
	Betta	Дальність польоту...80км. Швидкість ... 65км/год. Вантажопідйомність... 1кг.	Час польоту... 1,5год. Висота польоту...3000м.
	Furia	Дальність польоту...200км Швидкість ... 65км/год. Вантажопідйомність... 5,5кг.	Час польоту... 3год. Висота польоту...2000м.
	Gamma	Дальність польоту...80км. Швидкість ... 165км/год. Вантажопідйомність... 0,5кг.	Час польоту... 9год. Висота польоту...5000м.
Quadcopters	PC-1	Дальність польоту...5км. Швидкість ... 10км/год. Вантажопідйомність... - кг.	Час польоту... 0,5год. Висота польоту...1000м.
	FALCON	Дальність польоту...10км. Швидкість ... 80км/год. Вантажопідйомність... - кг.	Час польоту... 0,5год. Висота польоту...2000м.
Loitering UAVs	RAM UAV	Дальність польоту...30км. Швидкість ... 70км/год. Вантажопідйомність... 8кг.	Час польоту... 0,5год. Висота польоту...1000м.

Джерело: Розроблено автором на основі [39]

Конкурентами в сфері експортування БПЛА для підприємства виступають закордонні компанії продукція яких виставлена на продаж для світового ринку військового та подвійного призначення.

Філія приватної компанії **General Atomics Aeronautical Systems, Inc. (GA-ASI)** є провідним виробником систем дистанційно керованого літального апарату (RPA), радарів та електрооптичних та пов'язаних з ними системних рішень в 2018 році з загальна сума замовлень близько 1,2 млрд. \$ [40].

Таблиця 2.16

Продукція GA-ASI (Стратегічні БПЛА)

Найменування	Характеристика	
1	2	
MQ-9B	Час польоту...40 год. Висота польоту...12000м.	Швидкість ... 210км/год. Вантажопідйомність... 5000 кг.
Predator B	Час польоту... 27год. Висота польоту...15240м.	Швидкість ... 240км/год. Вантажопідйомність... 4700кг.
Predator C Avenger	Час польоту... 20год. Висота польоту...15240м.	Швидкість ... 400км/год. Вантажопідйомність... 8200кг.
Gray Eagle	Час польоту... 25год. Висота польоту...9000м.	Швидкість ... 167км/год. Вантажопідйомність...1600 кг.
Gray Eagle Extended Range	Час польоту... 42год. Висота польоту...9000м.	Швидкість ... 167км/год. Вантажопідйомність... 1900кг.
Predator XP	Час польоту... 35год. Висота польоту...7600м.	Швидкість ... 120км/год. Вантажопідйомність... 1150кг.

Джерело: Розроблено автором на основі [41; 42; 43; 44; 45; 46]

Філія приватної компанії Israel Aerospace Industries

Ізраїльський концерн, IAI надає широкий спектр рішень та послуг для повітряної оборони - від літаків спеціальних місій та вдосконалених безпілотних повітряних комплексів (БПЛА) до точних керованих боєприпасів, багатошарової ПРО, модернізації бойових літаків та модернізації військових літаків та вертольотів та складних технологій C4I, ISTAR та навігаційних систем [47].

Таблиця 2.17

Продукція IAI (Стратегічні БПЛА)

Найменування	Характеристика	
1	2	
Heron TP	Час польоту... 30год. Висота польоту...13700м.	Швидкість ... 220км/год. Вантажопідйомність...2700кг.
Heron	Час польоту...45год. Висота польоту...10600м.	Швидкість ... 80км/год. Вантажопідйомність... 470кг
Long Runner	Час польоту...45год. Висота польоту...10600м.	Швидкість ... 140км/год. Вантажопідйомність...470кг

Джерело: Розроблено автором на основі [48; 49; 50]

Ми можемо помітити що БПЛА конкурентів більші та їх призначення більш масові проте існує й аналог нашої продукції який має найменування Тактичних БПЛА, найменування наведені в табл. 2.18

Таблиця 2.18

Продукція ІАІ (Тактичні БПЛА)

Найменування	Характеристика	
1	2	
Tactical Heron	Час польоту...24год. Висота польоту...7000м.	Швидкість ... 60км/год. Вантажопідйомність...180 кг
Searcher Mk III	Час польоту...20год. Висота польоту...6400м.	Швидкість ... 60км/год. Вантажопідйомність...120кг
BirdEye 650D	Час польоту...15год. Висота польоту...4500м.	Швидкість ... 80км/год. Вантажопідйомність...5.5кг
Bird Eye 650	Час польоту...4год. Висота польоту...460м.	Швидкість ... 70км/год. Вантажопідйомність...1.2кг

Джерело: Розроблено автором на основі [51; 52; 53; 54]

Aviation Industry Corporation of China

Китайський державний аерокосмічний та оборонний конгломерат. Станом на 2019 рік він займає 151-е місце у списку Fortune Global 500, має понад 100 дочірніх компаній, 27 компаній, що перелічені в списку, та 500 000 співробітників по всьому світу [55].

Дохід (65,5 млрд. Дол. США) (2018)

Чистий прибуток (695 млн. Дол. США) (2018)

Загальні активи (138,1 млрд. Дол. США) (2018)

Продукція: Pterodactyl I (Стр); WZ-2000 (Стр); Soar Dragon (Стр); AVIC 601-S (Стр); AVIC Dark Sward (Стр); AVIC Sharp Sword (Стр); GAIC Harrier Hawk (Стр); AVIC Cloud Shadow (Стр); Chengdu Xianglong (Стр); CAIG Sky Wing (Такт) [55].

Adcom Systems - це еміратський виробник безпілотних літальних апаратів, що базується в Об'єднаних Арабських Еміратах . Він складається з групи з 20 приватних компаній [56].

Продукція (Стратегічні БПЛА)

SMART EYE 1; UNITED 40 block 5

Northrop Grumman Corporation (NYSE: NOC) — американська військово-промислова компанія, що працює в галузі електроніки та

інформаційних технологій, суднобудуванні, авіакосмічній галузі. Утворена в 1994 р. в результаті злиття компаній «Northrop Corporation» і «Grumman Corporation». Обсяг військових контрактів на 2005 — \$12.5 млрд, капіталізація на початок 2014 року — \$25.4 млрд станом на 2018 дохід склав \$28.4 млрд. [57].

Продукція: BAT UAS (Такт)

Сімейство недорогих багатоцільових безпілотних літальних систем на середній висоті. Цю лінійку продуктів можна сконфігурувати з різними за розміром паливними баками та різними корисними навантаженнями датчиків для задоволення постійно мінливих тактичних завдань, включаючи розвідку, спостереження, розвідку, отримання цілей та реле зв'язку [58].

Turkish Aerospace Industries, Inc. (TAI) (турецьке : *Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş.* , TUSAŞ) - центр технологій у проектуванні, розробці, виробництві, інтеграції аерокосмічних систем, модернізації та після продажною підтримки в Туреччині [59].

Дохід: 1,43 мільярда USD (2018)

Продукція: AKSUNGUR (СТР); ANKA (СТР).

Результати діяльності всіх компаній за останні роки та частка від продажу БПЛА наведені в таблиці 2.19

Таблиця 2.19

Продукція (Тактичні БПЛА)

Найменування	Дохід в млрд. дол.	Частка БПЛА млрд. дол.
1	2	3
General Atomics Aeronautical Systems	1,20	0,10
Israel Aerospace Industries	0,40	0,02
Aviation Industry Corporation of China	65,50	4,58
Northrop Grumman Corporation	28,40	3,12
Turkish Aerospace Industries	1,43	0,08

Джерело: Розроблено автором на основі [40];[47];[55];[57];[59]

Вивчаючи діяльність підприємств інших країн можна зробити висновок що потенційний прибуток від реалізації на ринку БПЛА в середньому складає приблизно 10% від загального доходу від реалізації продукції.

На сьогоднішній день підприємство «СпецТехноЕкспорт» має досить великий обсяг партнерів та значну репутацію у сфері авіапромисловості, яка створена завдяки реалізації значної кількості замовлень з будівництва, ремонту та модифікацій авіа техніки не тільки українського виробництва, а й ремонт закордонної техніки від дефектів.

Потенційно у разі реалізації продукції БПЛА для потенційних країн партнерів принесе значний внесок в прибуток підприємства та створює перспективу для подальшого розширення партнерської бази.

Для наглядного визначення місця України на світовому ринку авіапромисловості, та порівняння з найбільшими конкурентами досліджуваної галузі, а також позиції є доцільним створення карти стратегічних груп, вона доповнює і конкретизує відомості галузевої конкуренції.

Галузеві ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство має забезпечити задля своєї конкурентоспроможності та досягнення фінансових успіхів. Виходячи зі специфіки світового ринку військової авіаційної техніки, а також місця підприємства у загальногалузевій структурі управління варто скласти карту стратегічних груп та ключові фактори успіху ґрунтуючись на загальнодержавних показниках, тобто використати як конкурентів не окремі підприємства, а відповідні галузі окремих країн світу.

Аналіз КФУ наведений в табл. 2.20

Таблиця 2.20

Аналіз КФУ

КФУ	Ваговий коеф.	США		РФ		Україна	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
1.Якість	0,3	5	1,5	3	0,9	3	0,9
2.Частка ринку	0,2	5	1	3	0,6	2	0,4
3.Ціна	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
4.Інновації	0,2	5	1	2	0,4	2	0,4
5.Темпи зростання	0,1	5	0,5	1	0,1	2	0,2
Усього	1,0		4,4		2,6		2,7

Джерело: Розроблено автором

Для проведення наочного аналізу конкурентів буде використано карту стратегічних груп. Карта стратегічних груп конкурентів створюється з метою виявлення організацій (підприємств), які є найближчими конкурентами обраної організації, тобто входять в одну стратегічну групу, а також їх позицій, вона доповнює і конкретизує відомості про галузевої конкуренції. Карта є корисним способом графічного відображення конкуренції в галузі, що дозволяє бачити, як змінюється галузь чи які тенденції можуть на неї впливати [60].

За допомогою карти стратегічних груп можна виділити групу «велетнів» найбільш розвинутих країн світу продукція яких має як високу якість так і високу ціну, конкурувати з ними на ринках розвинутих країн вітчизняній продукції буде надзвичайно складно. Також було визначено основного конкурента який має схожі показники співвідношення ціна/якість – РФ. При цьому вітчизняна продукція має деяку перевагу як за ціною, так і за якістю.

Місце Української продукції авіапромислового сектору на світовому ринку наведено на рис. 2.10

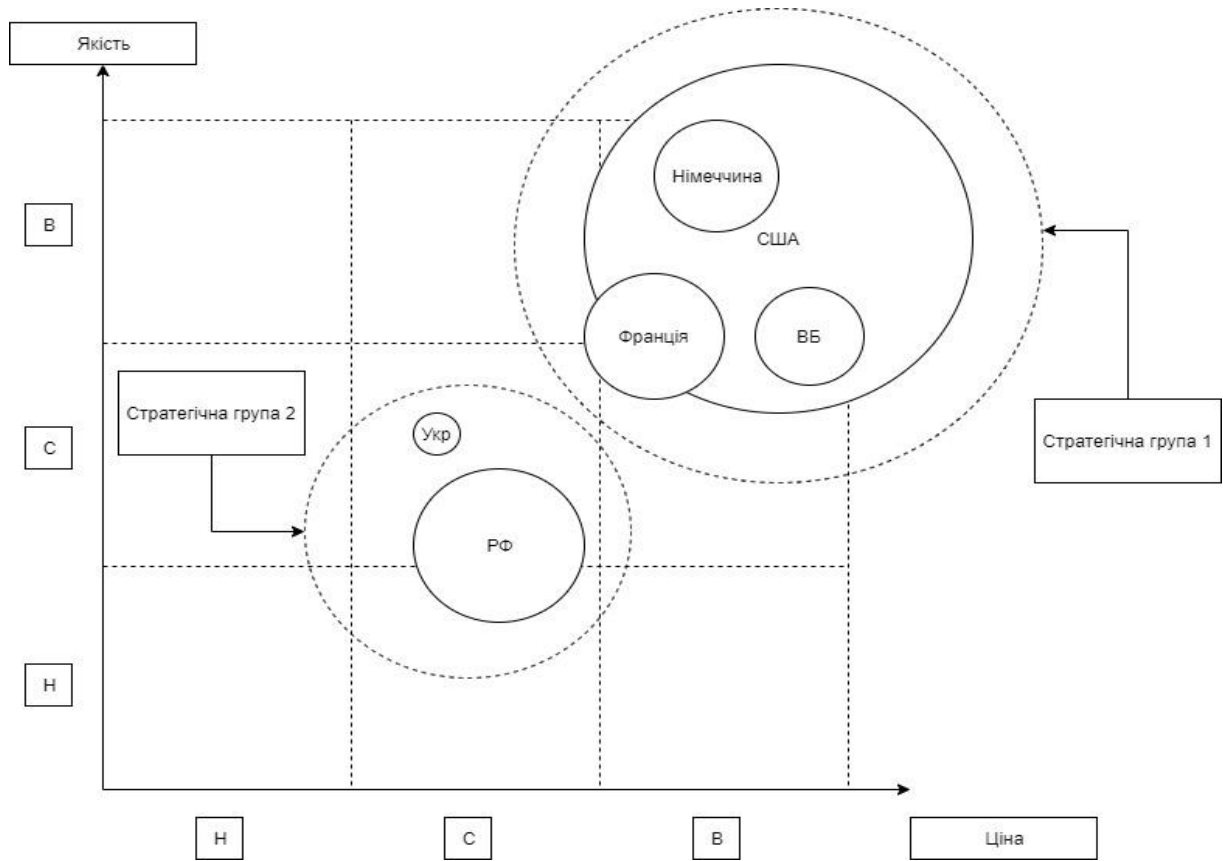


Рис. 2.10 Карта стратегічних груп

Джерело: Розроблено автором

Карта стратегічних груп демонструє співвідношення ціна по осі Х, якість по осі У розмір кола кожної з країн залежить від можливих обсягів створення продукції.

Висновки до розділу 2

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» - державне госпрозрахункове зовнішньоторговельне підприємство, засноване за сприяння Уряду України у 1998 році, головним видом діяльності є операції з експорту та імпорту на світовому ринку продукції та послуг військового та подвійного призначення.

До першочергових видів діяльності підприємства належать:

- експорт та імпорт продукції і послуг військового, спеціального та подвійного призначення;
- регулювання спільного виробництва, управління трансферами технологій;
- підтримка науково-технічних та конструкторських розробок, інвестування у нові розробки;
- розвиток військово-технічної співпраці;
- маркетингова діяльність та проведення міжнародних спеціалізованих виставок.

У розділі проаналізовані показники господарської діяльності підприємства.

Рентабельність продажів є позитивною незважаючи на спад в останніх роках, такі показники зумовлені тим, що значне зростання прибутку (за останні роки у 10 раз) від реалізації не супроводжується зростанням чистого прибутку.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт фінансового левериджу який описує можливість до залучення позикового капіталу для підвищення ефективності діяльності компанії.

Рентабельність активів а також Рентабельність власного капіталу мають аналогічну динаміку, не зважаючи на зростання коефіцієнту оборотності активів та коефіцієнту фінансового левериджу, стабілізація показників рентабельності не відбувається, отже можна зробити висновок, що найбільшою проблемою

підприємства є значне скорочення ефективності продажів при значному збільшенні їх обсягів.

У 2018 році підприємство «СпецТехноЕкспорт» реалізувало зовнішньоекономічних оборонних контрактів загальною вартістю 152,6 млн дол. США., що на 27% більше порівняно у 2017 році. Не зважаючи на це, нових контрактів було підписано на рекордну за останні 5 років суму 282,5 млн дол. США. Прослідковується зростання як експортного, так й імпортного напрямку діяльності підприємства. За перші 7 місяців 2019 року нових зовнішньоекономічних контрактів було підписано загальною вартістю \$337 млн., що є рекордним показником компанії за останні 10 років.

Разом з експортною діяльністю підприємство має діяльність в імпортній сфері. Імпортом продукції військового призначення підприємство почало займатися з 2014 року, проводячи при цьому усі процедури відповідно до стандартів з нуля, беручи до уваги те що до 2014 року такого досвіду не мала жодна українська компанія. Станом на сьогоднішній день імпортні контракти для Міноборони та інших силових відомств України ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» відпрацьовує у пріоритетному режимі. Комісія спекекспортера при цьому є мінімальною.

Загальний обсяги експорту озброєнь в останні роки оцінюється приблизно у \$600-700 млн. 1/3 усього експорту припадає на досліджуване підприємство. На першому місці серед країн партнерів підприємства за обсягами співпраці є Індія, де компанія водночас реалізує більше 90 оборонних проектів, та Туреччина, де триває робота в тому числі по створенню спільних зразків озброєнь.

Серед нових перспективних партнерів для подальшого розвитку є Перу та Бразилія. На сьогодні «СпецТехноЕкспорт» вже підписало контракт з Перу на закупівлю та модернізацію українського літака АН-178.

Сучасне авіабудування – величезна галузь світової економіки. Україна одна з найбільш розвинених країн в світі що супроводжується власним виробництвом літаків. В портфоліо української продукції особливу позицію мають транспортні літаки різної вантажопідйомності, а точніше літаки серії Ан.

Нині у світі експлуатується більше 4 250 транспортних літаків, які в більшості використовуються у військових та миротворчих місіях. З них переважна частина, а саме близько 1 900 машин, припадає на літаки марок Lockheed Martin C-130 (США), Ан-12 (Україна) і Transall C-160 (Франція, Німеччина).

В ході роботи визначені та розглянуті основні конкуренти в сфері експорту БПЛА в світі. Вивчаючи діяльність підприємств інших країн можна зробити висновок що потенційний прибуток від реалізації на ринку БПЛА в середньому складає приблизно 10% від загального доходу від реалізації продукції.

Провівши наочний аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп можна виділити групу «велетнів» найбільш розвинутих країн світу продукція яких має як високу якість так і високу ціну, конкурувати з ними на ринках розвинутих країн вітчизняній продукції буде надзвичайно складно. Також було визначено основного конкурента який має схожі показники співвідношення ціна/якість – РФ. При цьому вітчизняна продукція має деяку перевагу як за ціною, так і за якістю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»

3.1. Стратегічні напрями розвитку експортної діяльності ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»

Вивчаючи діяльність підприємства «СпецТехноЕкспорт», результати його діяльності, обсяги контрактів та продукцію, ми можемо зробити висновок, що підприємство має високий рівень ефективності та перспективну діяльність для подальшого розвитку. Для досягнення подальшого розвитку експортної діяльності доречними можуть бути наступні пропозиції:

- Розширення партнерських кордонів та налагодження зв'язків з вже існуючими світовими партнерами для подальшого закріплення на ринках за рахунок розширення списку експортованої продукції та об'ємів;
- Участь в сучасних світових виставках, демонстраціях та іншого роду презентаціях продукції військового призначення, для підвищення рівня зацікавленості в запропонованій продукції;
- Визначення перспективної продукції, яка буде перспективна для подальшої реалізації;
- Налагодження каналів зв'язку для пришвидшення роботи всередині країни та зменшення часу на підписання і виконання контрактів;
- Розширення каталогу вже реалізованої продукції яка здатна зацікавити інших потенційних партнерів.
- Проаналізувати зв'язки всередині країни з підприємствами, які здатні виготовити обраний ряд продукції для проекту.

Досліджуване підприємство є лідером в Україні з експорту військової продукції, посідаючи 2 позицію після ДП «Укрспецекспорт» серед підприємств експортерів військової техніки та послуг подвійного призначення.

На сьогоднішній день одним з найприбуткових та перспективних напрямків розвитку є авіапромисловість. В умовах глобалізації та розвитку ринку автоматизованої техніки без втручання людини, перспективною продукцією стає БПЛА.

Одними із завдань застосування БПЛА є виконання аерознімальних робіт для військових цілей, нанесення авіаційних ударів по наземних і повітряних об'єктах, ведення радіоелектронної боротьби (розвідка тощо). Останнім часом це питання почали розглядати дуже багато військових і цивільних спеціалістів.

Беручи до уваги досвід таких країн, як США, Ізраїль, Росія, можна дійти висновку, що вірне застосування БПЛА у військових конфліктах є дуже ефективним. Вивчаючи історичний досвід військових операцій, в яких використовувались безпілотні апарати, можна стверджувати, що більшість таких операцій були успішними і військовим вдавалося спричиняти значні втрати ворожої техніки та особового складу.

Активний розвиток БПЛА зумовлений низкою причин. Це передусім відсутність екіпажу, порівняно невелика вартість БПЛА, малі витрати на їх експлуатацію, можливість виконувати маневри з перевантаженням, що перевищує фізичні можливості людини, велика тривалість і дальність польоту через відсутність чинника втоми екіпажу та інші переваги порівняно з пілотованою авіацією.

Перевагами застосування БПЛА вважаються:

1. Порівняно невелика вага, малопомітність для засобів ППО.
2. Порівнюючи ведення повітряної розвідки за допомогою пілотованих літаків та БПЛА, особливо підкреслюють, що під час польоту літака існує загроза ураження його екіпажу засобами ППО противника, а у разі використання БПЛА немає такої загрози.
3. Невеликі БПЛА можуть перебувати на відстані 1–15 км від зацікавлених передавальних пристроїв, що дає змогу перехоплювати їхні сигнали, малодоступні для перехоплення за допомогою супутників радіотехнічної розвідки з геостаціонарних орбіт

БПЛА в світі використовують найчастіше в потребах армії, в першу чергу для реалізації розвідки в повітрі— як для тактичних, так і стратегічних цілей. Безпілотні літальні апарати класифікацій «міні-» та «мікро-» все більш широко використовуються для ведення бойових дій взводу та відділення для максимально швидкого отримання необхідної інформації такого роду як: «що перед нами за наступним поворотом, скелею, річкою», для реалізації потреб військової розвідки. Більш глобальним напрямком їх використання є реалізація завдань у складі рою. Аналогічним застосуванням БПЛА є концентрування вогневих ударів по наземних цілях та як ударні.

Окрім перелічених військових можливостей, дрони не військового призначення придатні для вирішення широкого кола задач, виконання яких з ряду причин не доцільно проводити з використанням пілотованих літальних апаратів. Такими завданнями є:

- патрулювання повітряного простору, земної та водної поверхності,
- екологічне спостереження та контроль,
- управління повітряним рухом,
- контроль за проходженням морського судноплавства,
- розвиток систем зв'язку,
- місцева логістика,
- творча фотографія

Дослідивши специфіку та перспективу використання БПЛА ми можемо зробити висновок, що БПЛА Українського виробництва можуть зацікавити вже існуючу клієнтську базу підприємства. Оскільки раніше підприємство не мало контрактів з експорту БПЛА необхідно почати з презентації продукції найбільшим партнерам.

На сьогоднішній день валову частку доходу підприємства складають угоди з Республікою Індія.

На сьогоднішній день Індійські міста є густонаселеними та досить складними для розуміння з першого погляду. Беручи до уваги велику кількість нападів, пограбувань, сутичок між бандами та складність в пошуку та реагуванні

відповідних органів, ми можемо запропонувати техніку яка здатна компенсувати складну організацію житлових комплексів на території Індії.

Окрім спостереження за миром, БПЛА можуть зіграти роль у військовому конфлікті з Китаєм за спірні території. Використання БПЛА для розвідки та спостереження широко використовуються розвиненими країнами.

Тому доцільним є влаштування демонстраційного показу БПЛА Українського виробництва для розширеної демонстрації можливостей запропонованої продукції. На сьогоднішній день Індія не використовує аналогічну продукції на своїй території тому ця ніша залишається вільною.

В минулому Індія мала не досить вдалий досвід з імпорту військової авіаційної техніки від Росії та США. Російська техніка була доступною проте вже через рік уряд Індії звернувся до України для ремонту техніки та її оновлення. Гелікоптери, які були закуплені в США навпаки є цілком надійними проте їх ціна не дає можливості для масової закупівлі.

Разом з цим, ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» вже має досвід контрактів на модернізацію Індійських літаків. Розглядаючи умови минулого контракту 2009 року, 40 літаків наданих урядом індії були модифіковані завдяки ДП «ЗАВОД 410 ЦА, ще 65 апаратів – вже авіаремонтними підприємствами безпосередньо індії після відповідного навчання місцевих спеціалістів та поставки з України необхідного обладнання та запчастин.

Аналогічні пропозиції доцільно запропонувати й іншим клієнтам підприємства. Надійність та доступність Української техніки створює можливість для реалізації БПЛА які ідеальна для особливостей територіальних умов країн партнерів.

Підписання перших експортних угод з Індією надає можливість для реалізації аналогічних одиниць продукції таким країнам як:

- Перу;
- Алжир;
- Азербайджан;
- Індонезія.

Країни які не мають власного виробництва та не здатні вкладати великі кошти для закупівлі аналогів США та інших гігантів.

«СпецТехноЕкспорт» має можливість зайняти вільну нішу на світовому ринку за умов швидкої реакції та вмілого подання продукції. Перший великий контракт з Індією несе в собі не лише вигоду в вигляді грошового прибутку, а відкриває потенційно новий ринок для реалізації українських БПЛА.

Аналізуючи діяльність підприємства, досвід минулих років та беручи до уваги світові тенденції та потреби партнерів, було вирішено створення пропозиції розширення присутності підприємства «СпецТехноЕкспорт» із своєю продукцією на ринку Індії.

На сьогоднішній день підприємство вже має досвід з реалізації авіаційної продукції на ринку Індії, а саме:

Модернізація індійських Ан-32: СпецТехноЕкспорт поставив чергову партію продукції на 27 млн дол. В рамках виконання контракту по модернізації літаків Ан-32 для Міністерства оборони Індії, протягом шести місяців 2019 р. ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» відвантажило іноземному замовнику комплектуючі загальною вартістю 27 млн. дол.

Представники республіки Індія отримали позитивне враження та задоволена поточним рівнем двосторонньої військово технічної співпраці з Україною, та в перспективі має намір на подальший розвиток, про це повідомив посол Індії в Україні Партха Сатпатхі під час конференції в Інтерфакс-Україна.

«Ми задоволені поточним рівнем співпраці і будемо його розвивати», - сказав глава індійської дипломатичної місії. Як біло зазначено дипломатом, ключовим фактором для подальшого розвитку співпраці є в першу чергу надзвичайно приваблива ціна та відповідна якість української продукції оборонно промислового комплексу. «Це досить взаємовигідне співробітництво. Сподіваємося, що ця співпраця буде тільки зростати», - сказав Партха Сатпатхі.

Вивчаючи світові тенденції та відсутність потенційної конкуренції пропонується представлення Уряду Індії продукцію БПЛА (Безпілотних Літальних Апаратів).

3.2. Пріоритетні заходи удосконалення експортної діяльності підприємства

На сьогоднішній день одним з найприбуткових та перспективних напрямків розвитку є авіапромисловість. В умовах глобалізації та розвитку ринку автоматизованої техніки без втручання людини, перспективною продукцією стає БПЛА.

Найбільшими світовими компаніями з виготовлення БПЛА є:

Філія приватної компанії **General Atomics Aeronautical Systems, Inc. (GA-ASI)** є провідним виробником систем дистанційно керованого літального апарату (RPA), радарів та електрооптичних та пов'язаних з ними системних рішень в 2018 році з загальна сума замовлень близько 1,2 млрд. \$.

Філія приватної компанії **Israel Aerospace Industries**

Ізраїльський концерн, IAI надає широкий спектр рішень та послуг для повітряної оборони - від літаків спеціальних місій та вдосконалених безпілотних повітряних комплексів (БПЛА) до точних керованих боєприпасів, багаточислової ПРО, модернізації бойових літаків та модернізації військових літаків та вертольотів та складних технологій C4I, ISTAR та навігаційних систем.

Aviation Industry Corporation of China

Китайський державний аерокосмічний та оборонний конгломерат. Станом на 2019 рік він займає 151-е місце у списку Fortune Global 500, має понад 100 дочірніх компаній, 27 компаній, що перелічені в списку, та 500 000 співробітників по всьому світу.

Adcom Systems - це еміратський виробник безпілотних літальних апаратів, що базується в Об'єднаних Арабських Еміратах . Він складається з групи з 20 приватних компаній

Northrop Grumman Corporation (NYSE: NOC) — компанія американського походження що працює в сфері електроніки та інформаційних технологій, суднобудування, авіакосмічна галузь. Заснована в 1994 р. в

результаті поєднання компаній «Northrop Corporation» з «Grumman Corporation». Реалізованих військових контрактів на 2005 — \$12.5 млрд, капіталізація на початок 2014 року — \$25.4 млрд в свою чергу на 2018 дохід склав \$28.4 млрд.

Turkish Aerospace Industries, Inc. (TAI) (турецьке : Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. , TUSAŞ) - центр технологій у проектуванні, розробці, виробництві, інтеграції аерокосмічних систем, модернізації та післяпродажної підтримки в Туреччині.

Підприємства мають великі виробничі потужності та значний обсяг товарних одиниць з різними характеристиками. Проте аналогічно до ситуації з авіацією США ціна значно вища за Українські аналоги. Експертна оцінка підприємств конкурентів на світовій арені наведена в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Експертна оцінка підприємств конкурентів

Показник 1-5	C.T.E.	GA-ASI	I. A. I.	A.I.C. of China	A. S.	NYSE: NOC	TAI
Ціна	5	2	2	3	1	1	4
Якість	4	5	5	4	4	5	3
Різноманіття продукції	2	4	5	5	3	5	4

Джерело: Розроблено автором

Одними із завдань застосування БПЛА є виконання аерознімальних робіт для військових цілей, нанесення авіаційних ударів по наземних і повітряних об'єктах, ведення радіоелектронної боротьби (розвідка тощо). Останнім часом це питання почали розглядати дуже багато військових і цивільних спеціалістів.

Беручи до уваги досвід таких країн, як США, Ізраїль, Росія, ми можемо дійти висновку, що вірне застосування БПЛА у військових конфліктах є дуже ефективним. Досліджуючи світовий досвід військових операцій, до яких застосовувались БПЛА, можна зробити висновок, що переважна кількість таких операцій були виконані успішно що як результат давало можливість військовим заподіяти значної шкоди ворожій техніці та особовому складу.

На сьогоднішній день міста на території республіки Індія є

густонаселеними та досить складними для розуміння з першого погляду. Беручи до уваги велику кількість нападів, пограбувань, сутичок між бандами та складність в пошуку та реагуванні відповідних органів, ми можемо запропонувати техніку яка здатна компенсувати складну організацію житлових комплексів на території Індії.

Для пасивного нагляду за миром та пошуку зловмисників, використання малогабаритних БПЛА, які здатні сканувати територію для пошуку об'єктів які можуть становити загрозу та інтерес органів влади. Використання такого спостереження під час проведення масових заходів здатне спростити спостереження за великим обсягом громадян та забезпечити швидку реакцію у разі виникнення загрози.

Окрім спостереження за миром, БПЛА можуть зіграти роль у військовому конфлікті з Китаєм за спірні території. Використання БПЛА для розвідки та спостереження широко використовуються розвиненими країнами.

Тому доцільним є влаштування демонстраційного показу БПЛА Українського виробництва для розширеної демонстрації можливостей запропонованої продукції. На сьогоднішній день Індія не використовує аналогічну продукцію на своїй території тому ця ніша залишається вільною.

В минулому Індія мала не досить вдалий досвід з імпорту військової авіаційної техніки від Росії та США. Російська техніка була доступною проте вже через рік уряд Індії звернувся до України для ремонту техніки та її оновлення. Гелікоптери, які були закуплені в США навпаки є цілком надійними проте їх ціна не дає можливості для масової закупівлі.

Беручи за приклад умови Індії для підтримання безпеки та спостереження за громадянами доцільно запропонувати наступні позиції:

- LELEKA-100 - це апаратно-програмний модуль, який складається з автономних БПЛА з дистанційним управлінням, призначених для різних завдань такі як повітряна розвідка, патрулювання, картографування району з можливістю он-лайн передачі інформації та отримання точні географічні координати в режимі реального часу.

- Observer-S - Безпілотний літальний апарат (БПЛА) створений для виконання повітряного спостереження та повітряної розвідки. Дизайн БПЛА виготовляється відповідно до різних умов експлуатації.

- PC-1 - призначений для спостереження, розвідки та інспекцій, надзвичайних ситуацій для швидкого реагування. PC-1 - це компактна розгортана мультироторна платформа. Його можна запустити за 2 хвилини і можливе перебування в повітрі протягом 38 хвилин.

Представлені моделі підходять для використання в місті з ціллю спостереження за спокоєм громадян та пошуку окремих конкретних цілей (машин, людей). Моделі прості в експлуатації та не потребують постійного технічного обслуговування. Ціна доступна та виправдана для використання в умовах першої необхідності.

Також є доцільним пропозиція моделей для використання в умовах бойових дій та розрахованих на велику дистанцію. Такими моделями можуть бути:

- RAYBIRD 3 – модуль створений для виконання далеких місій війнярковою характеристикою даного екземпляру є здатність знаходитись в повітрі протягом 24 годин поспіль.

- Gamma – Тактичний повітряний безпілотний комплекс, розроблений для патрулювання лінійних об'єктів, відеоспостереження в реальному часі та перевезення вантажів

Беручи до уваги відсутність аналогічної техніки в структурі ВПС Індії, та досить міцні стосунки з урядом, доцільним є пропозиція поставки партії з 500 одиниць LELEKA-100; Observer-S; PC-1 та 300 одиниць RAYBIRD 3; Gamma.

Україна є однією з небагатьох країн світу, що володіють повним циклом будівництва авіаційної техніки, а також займає лідируючі позиції на світовому ринку в сфері транспортної та регіональної пасажирської авіації. Це означає, що ми маємо все необхідне для успішної реалізації даного контракту.

Слід зауважити, що однією з причин успішної співпраці з Індією є ціна. Тож слід визначити вартість однієї одиниці кожного з обраних товарів:

- LELEKA-100 – 18 тис. дол.
- Observer-S – 16 тис. дол.
- PC-1 – 10 тис. дол.
- RAYBIRD 3 – 112 тис. дол.
- Gamma – 87 тис. дол.

При виконанні контракту необхідно задіяти такі вітчизняні підприємства як:

- ДП ДЗГП «Спецтехноекспорт»
- ДК «Укроборонпром»
- ТОВ «УКРСПЕЦСИСТЕМС» виробник продукції
- ТОВ «АВК СКАЕТОН» виробник продукції

Для підписання угоди підприємство використовує контракт посередницького типу, за яким є комісіонером, оскільки всі підприємства є частиною ДК «Укроборонпром».

Авіаційна виробнича компанія “СКАЕТОН” була заснована групою інженерів і пілотів у 2006 році. Діяльність підприємства спрямоване на розробку і постачання безпілотних літальних апаратів класу «малий тактичний» та надлегкі літаки для численних повітряних рішень.

Бачення підприємства полягає в розробці високоавтоматизованих авіаційних комплексів (БпАК), призначених для використання в складних і віддалених середовищах.

Місія підприємства полягає у забезпеченні повномасштабних безпілотних повітряних систем як під ключ, так і на замовлення з урахуванням потреб клієнта.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів на ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»

Для проведення економічної оцінки запропонованих заходів необхідна складова кожного контракту. Економічну оцінку буде проведено шляхом аналізу показників економічної ефективності, які, в свою чергу, поділяються на показники ефекту (різниці між результатами та витратами) та показники ефективності (відношення результатів до витрати).

Необхідною складовою будь-якого контракту є базові умови поставок:

- базові умови поставок CFR;
- поставка товарів партіями;
- вид транспорту морський;
- спосіб оплати: 30% авансом, та рівна оплата після отримання партій.

Базовою умовою поставки є Cost & Freight (CFR) – це означає, що продавець зобов'язаний сплатити витрати та фрахт, оскільки це є необхідною умовою для поставки товарів в обраний порт. Проте, ризики втрат, ушкоджень або збільшення витрат товару після переходу товару борта судна переходить від продавця до покупця. В той самий час, в момент переходу товару крізь поручні судна у порту відвантаження. За умовами CFR на продавця лягає відповідальність з очищення товару від стягнень для його вивозу [61].

Таким чином, підприємство несе відповідальність за товар до моменту його навантаження на корабель, також всі витрати з перевезення та страхування лягають на продавця. Після чого продавець зобов'язаний провести процедуру очищення на Українській митниці. Після переходу товару через поручні судна поставка є здійсненою, а отже всі подальші витрати покладаються на покупця, у тому числі імпордне очищення, тобто сплата ввізного мита, що передбачено митним законодавством Індії.

Визначивши базові умови поставки, ми можемо визначити ціну контракту та одиниці продукції.

Для даного типу продукції при його експорті стягується митний збір, використання митниці у розмірах 0,2% від загальної вартості товару але не більше 1000 дол. США та ПДВ у розмірі 20% митної вартості. Окрім цих витрат, на підприємство лягають витрати з транспортування на території України та Фрахт до порту призначення.

Результати розрахунків наведені в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Параметри	Розрахунок	LELEK A-100	Observer-S	PC-1	RAYBIR D 3	Gamma
1	2	3	4	5	6	7
1. Вартість на умовах EXW млн.грн/од:	Собівартість+Запланований прибуток (15%)	0,511	0,454	0,284	3,181	2,471
одиниці продукції, млн. грн. (1 шт)		0,588	0,523	0,327	3,658	2,841
обсягу ЗЕО, млн. грн.		88,182	78,384	48,990	365,792	284,142
2. Витрати на транспортування, вантажні роботи та страхування до митного кордону України, %, млн. грн	Транспортування 4% EXW	3,527	3,135	1,960	14,632	11,366
	Розвантажувально-навантажувальні 1% EXW	0,882	0,784	0,490	3,658	2,841
	Страхування 3% EXW	2,645	2,352	1,470	10,974	8,524
3. Митна вартість:						
одиниці продукції, млн грн.		0,635	0,564	0,353	3,951	3,069
обсягу ЗЕО, млн. грн.		95,237	84,655	52,909	395,055	306,873
4. Митні збори, млн. грн.	0,2%, не більше 1000 дол. США,					
5. Мито:	При експорті даного товару не сплачується					
на одиницю продукції, грн.		0,635	0,564	0,353	3,951	3,069
на обсяг ЗЕО, грн.		95,237	84,655	52,909	395,055	306,873
6. Акцизний збір:	При експорті даного товару не сплачується					
на одиницю продукції, грн.						
на обсяг ЗЕО, грн.						
7. ПДВ:	20%					
на одиницю продукції, млн грн.		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
обсяг ЗЕО, млн. грн.		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
8. Ціна відповідно до умови поставки:	Витрати на перевезення у порт призначення (фрахт) 10 % EXW					
одиниці продукції, млн грн.		0,694	0,617	0,385	4,316	3,353
обсягу ЗЕО, млн. грн.		104,055	92,493	57,808	431,635	335,288

Джерело: Розроблено автором

Загальна вартість проекту складе 1021,28 млн. грн. або 35,96 млн. дол.

Ціна одиниці продукції складає:

- LELEKA-100 – 588 тис. грн. при собівартості в 511 тис. грн.
- Observer-S – 523 тис. грн. при собівартості в 454 тис. грн.
- PC-1 – 327 тис. грн. при собівартості в 284 тис. грн.
- RAYBIRD 3 – 3658 тис. грн. при собівартості в 3,181 тис. грн.
- Gamma – 2841 тис. грн. при собівартості в 2471 тис. грн.

Наступним кроком стало проведення економічного дослідження та обґрунтування доцільності реалізації проекту. Для цього було проведено аналіз таких показників:

- рівень ефективності угоди;
- показник загального ефекту проекту;
- NPV поточна вартість, індекс прибутковості, коефіцієнт рентабельності.

Необхідно врахувати ризики та можливі наслідки їх настання.

За умов успішного виконання, проект принесе прибуток у розмірі 42,5 млн дол. виготовлення досить великої партії та поставка до пункту призначення є досить тривалим процесом, тому пропонується відправлення трьома рівними партіями.

Графік поставок наведено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Графік поставок та прибутку

Продукт	2020р	2021	2022
LELEKA-100 од.	50	50	50
Observer-S од.	50	50	50
PC-1 од.	50	50	50
RAYBIRD 3 од.	30	30	40
Gamma од.	30	30	40
Прибуток млн. дол.	11,09	11,09	13,79

Джерело: Розроблено автором

Для оцінки економічної ефективності експортної зовнішньоекономічної угоди розрахуємо наступні показники:

Показник ефекту зовнішньоекономічної угоди, який розраховується за формулою:

$$E_e = H_e - Z_e \quad (3.1)$$

H_e - гривневі надходження від експорту (1021,28 млн. грн)

Z_e - повні затрати підприємства на експорт (574,76 млн. грн)

$$E_e = 1021,28 - 574,76 = 446,52$$

Отже, загальний ефект від зовнішньоекономічної угоди складе 446,52 млн. гривень прибутку.

Наступним показником для розрахунків є – показник ефективності зовнішньоекономічної угоди, який демонструє відношення доходу від експортної операції до витрат на неї, і таким чином показує скільки гривень доходу було згенеровано 1 гривнею витрат. Формула розрахунку:

$$\dot{E}_e = \frac{H_e}{Z_e} \quad (3.2)$$

$$\dot{E}_e = \frac{1021,28}{574,76} = 1,78$$

Отже визначено, що 1 гривня витрат згенерує 1,78 гривень доходу, тому угода є ефективною.

Наступним етапом стало порівняння ефективності експорту з ефективністю можливої реалізації продукції всередині країни. Формула розрахунку:

$$E_e^* = \frac{O_e}{B_e} \quad (3.3)$$

O_e – обсяг експорту за внутрішніми цінами

B_e – Виробнича собівартість експортованої продукції

$$E_e^* = \frac{530,79}{505,52} = 1.05$$

Маємо наступні показники:

$$\dot{E}_e = 1,59 > 1$$

$$\dot{E}_e = 1,59 > E_e^* = 1.05$$

Результати цих розрахунків вказують на те, що угода є вигідною з точки зору ефективності експорту, та в порівнянні з можливістю реалізації продукції на внутрішньому ринку.

Наступним кроком став розрахунок NPV проекту, чистої поточної вартості, індексу прибутковості, дисконтованого коефіцієнту рентабельності та терміну окупності.

NPV розраховується, як сума вхідних та вихідних платежів пов'язаних з проектом протягом всього часу його реалізації.

Чиста поточна вартість обчислюється за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} \quad (3.4)$$

- S_t – чистий грошовий потік у період t , тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період,
- i – процентна ставка дисконтування для одного періоду (зазвичай року). В залежності від ситуації це може бути норма прибутку для інвестицій з подібним ступенем ризику, середньозважена вартість капіталу або альтернативна вартість капіталу.
- n – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

Розрахунок NPV для даного проекту розглянуто в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Розрахунок NPV проекту при $r = 11\%$, млн. дол. США

Показник	Період				Σ
	0	1 рік	2 рік	3 рік	
ІС (початкові інвестиції)	2				
В (дохід)		11,09	11,09	13,79	
С (витрати)		8,94	8,94	8,94	
В-С		2,15	2,15	4,85	
К		0,909	0,826	0,751	
NVP		1,95	1,78	3,64	7,37

Джерело: Розроблено автором

Проект не потребує значних початкових інвестицій для запуску, оскільки серійне виробництво продукції вже налагоджене на підприємстві-виробнику. Загальні витрати на реалізацію проекту рівномірно розподілені протягом всього терміну виконання проекту. Дохід від виконання розподілений рівномірно протягом виконання проекту.

Розрахунку між контрагентами за умовами контракту проводяться у доларах США, тому для ставки дисконтування доцільно взяти значення в межах 10%

Отже, чистий дисконтований дохід проекту склав 7,37 млн. дол.

Індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.4)$$

Отже, індекс прибутковості проекту складає $7,37/2=3,69$ такий показник пов'язаний з відсутністю необхідності у значних фінансових інвестиціях для запуску проекту.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за формулою:

$$DROI = \frac{NPV}{PV} = PI - 1 \quad (3.5)$$

Отже, дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій дорівнює $3,69 - 1 = 2,69$.

Проект є окупним із самого початку своєї реалізації, враховуючи особливості оплати та низьку необхідність початкових інвестицій.

Для повноцінного аналізу пропозиції наступним кроком дослідження стає дослідження можливих ризиків проекту. Для повної оцінки можливих ризиків було обрано методику оцінки ризиків на основі системи критеріїв STAR (Strategic technology assessment review). За цією методикою передбачені експертні оцінки важливості конкретного фактору для проекту, рівня ризику по кожному фактору, а також розрахунок добутку важливості кожного окремого фактора на оцінку ризику по ньому для узагальнення. Оцінку важливості конкретного фактору пропонується здійснювати за такою шкалою:

- 0,80 – дуже сильний вплив фактору на проект;
- 0,40 – сильний вплив фактору на проект;
- 0,20 – помірний вплив фактору на проект;
- 0,10 – слабкий вплив фактору на проект;
- 0,05 – дуже слабкий вплив на проект.

Оцінку рівня ризиків пропонується проводити в діапазоні від нуля до десяти. В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

- бал – впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
- 5 балів – позиція щодо ризику не визначена;
- 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
- 9-10 балів – впевненість у високому ризику.

Результати наведені в Додатку Б

Результатом оцінки ризиковості проекту за даною методикою склала 52,8 бали, а отже проект є безризиковим. Для визначення середньозваженої оцінки рівня ризиковості по кожній групі ризиків використаємо формулу:

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i * W_i \quad (3.6)$$

W – середньозважена оцінка групи ризиків,

B_i – показник важливості фактору i,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i,

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Результати розрахунків наведені в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Група	Оцінка W
1. Ризики неправильної оцінки попиту:	0,310
2. Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	0,161
3. Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	0,600
4. Ризики, пов'язані з характером конкуренції	0,421
5. Ризики переоцінки стійкості проекту	0,717
6. Ризики переоцінки політики підприємства щодо переоцінки відповідності стандартам	0,829
7. Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	0,425

Продовження табл. 3.5

Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	0,895
Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту	0,500
Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки	0,208
Ризики потенційних втрат	0,307
Ризики недооцінки витрат на розробку	0,375
Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	0,277
Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту	0,271

Джерело: Розроблено автором

За результатами співвідношення важливості конкретного ризикового фактору для проекту та експертної оцінки рівня ризику по ньому складемо матрицю ризиків,

Таблиця 3.6

Матриця оцінки ризиків проекту

		Оцінка ризику по фактору				
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]
Важливість фактора	0,80		6.4			
	0,40		2.10; 10.5	7.1; 9.2;	7.6; 4.5; 9.5	
	0,20			9.4; 14.11	5.2	
	0,10				9.3	
	0,05					

Джерело: Розроблено автором на основі табл. 3.7

Отже у критичну зону потрапили наступні ризики:

4.5 Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства;

9.5 Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою.

Ризики пов'язані з конкурентами є не підконтрольними підприємству але мають бути враховані при створенні пропозиції.

Ризик потреби в нових технологіях є найбільш проблемним проте враховуючи те, що виготовлення продукції вже налаштоване цей ризик не є фатальним.

Висновки до розділу 3

Вивчаючи діяльність підприємства «СпецТехноЕкспорт», результати його діяльності, обсяги контрактів та продукцію, ми можемо зробити висновок, що підприємство має високий рівень ефективності та перспективну діяльність для подальшого розвитку.

На сьогоднішній день одним з найприбуткових та перспективних напрямків розвитку є авіапромисловість. В умовах глобалізації та розвитку ринку автоматизованої техніки без втручання людини, перспективною продукцією стає БПЛА.

Перевагами застосування БПЛА вважаються:

1. Порівняно невелика вага, малопомітність для засобів ППО.
2. Порівнюючи ведення повітряної розвідки за допомогою пілотованих літаків та БПЛА, особливо підкреслюють, що під час польоту літака існує загроза ураження його екіпажу засобами ППО противника, а у разі використання БПЛА немає такої загрози.
3. Невеликі БПЛА можуть перебувати на відстані 1–15 км від зацікавлених передавальних пристроїв, що дає змогу перехоплювати їхні сигнали, малодоступні для перехоплення за допомогою супутників радіотехнічної розвідки з геостаціонарних орбіт.

Дослідивши специфіку та перспективу використання БПЛА ми можемо зробити висновок, що БПЛА Українського виробництва можуть зацікавити вже існуючу клієнтську базу підприємства. Оскільки раніше підприємство не мало контрактів з експорту БПЛА необхідно почати з презентації продукції найбільшим партнерам.

Валову частку доходу підприємства складають угоди з Республікою Індія.

На сьогоднішній день індійські міста є густонаселеними та досить складними для розуміння з першого погляду. Беручи до уваги велику кількість нападів, пограбувань, сутичок між бандами та складність в пошуку та реагуванні

відповідних органів, ми можемо запропонувати техніку яка здатна компенсувати складну організацію житлових комплексів на території Індії.

Після дослідження та порівняння світових компаній з виробництва та реалізації БПЛА створена наступна пропозиція. Беручи до уваги відсутність аналогічної техніки в структурі ВПС Індії, та досить міцні стосунки з урядом, доцільним є пропозиція поставки партії з 500 одиниць LELEKA-100; Observer-S; PC-1 та 300 одиниць RAYBIRD 3; Gamma.

Україна є однією з небагатьох країн світу, що володіють повним циклом будівництва авіаційної техніки, а також займає лідируючі позиції на світовому ринку в сфері транспортної та регіональної пасажирської авіації. Це означає, що ми маємо все необхідне для успішної реалізації даного контракту.

Слід зауважити, що однією з причин успішної співпраці з Індією є ціна. Тож слід визначити вартість однієї одиниці кожного з обраних товарів:

- LELEKA-100 – 18 тис. дол.
- Observer-S – 16 тис. дол.
- PC-1 – 10 тис. дол.
- RAYBIRD 3 – 112 тис. дол.
- Gamma – 87 тис. дол.

Необхідною складовою будь-якого контракту є базові умови поставок:

- базові умови поставок CFR;
- поставка товарів партіями;
- вид транспорту морський;
- спосіб оплати: 30% авансом, та рівна оплата після отримання партій.

Загальна вартість проекту складе 1021,28 млн. грн. або 35,96 млн. дол.

Загальний ефект від зовнішньоекономічної угоди складе 446,52 млн. гривень прибутку.

Визначено, що 1 гривня витрат згенерує 1,78 гривень доходу, тому угода є ефективною.

Проект не потребує значних початкових інвестицій для запуску, оскільки

серійне виробництво продукції вже налагоджене на підприємстві-виробнику. Загальні витрати на реалізацію проекту рівномірно розподілені протягом всього терміну виконання проекту.

Розрахунку між контрагентами за умовами контракту проводяться у доларах США, тому для ставки дисконтування доцільно взяти значення в межах 10%

Отже, чистий дисконтований дохід проекту склав 7,37 млн. дол.

Індекс прибутковості проекту складає $7,37/2=3,69$ такий показник пов'язаний з відсутністю необхідності у значних фінансових інвестиціях для запуску проекту.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій дорівнює $3,69-1=2,69$. Проект є окупним із самого початку своєї реалізації, враховуючи особливості оплати та низьку необхідність початкових інвестицій.

ВИСНОВКИ

Експортна діяльність – на сьогоднішній день є одним з основних факторів успішного розвитку підприємств. Реалізація експортних операцій є одним з ключових елементів збільшення ринків збуту, розширення обсягів та різноманіття виробництва та покращення якості продукції.

Експортна діяльність підприємства сприяє не тільки розвитку підприємства, а й якісному економічному зростанню країни.

Враховуючи скорочення обсягу українського експорту на територію російського ринку та масова переорієнтація експортних операцій на європейський ринок, запровадження зони вільної торгівлі, експортери України на сьогодні знаходяться в досить скрутному становищі.

Перспективною точкою росту української промисловості є авіабудівна галузь, традиційною спеціалізацією якої є виробництво транспортних та регіональних літаків марки “Ан”, у т. ч. військового призначення.

Авіабудівельна галузь має стратегічне значення в оборонно-промисловому комплексі. Вона відіграє одну з основних ролей у збільшенні обороноздатності держави. Україна по праву входить в число дюжини найбільш розвинених держав світу, що володіють повним високотехнологічним циклом створення авіаційної техніки.

Система регулювання експортно-імпоротною діяльністю підприємства є локальною, однофункціональною системою. Дана система є локальною, оскільки є компонентом інтегрованої системи менеджменту організації, а однофункціональною оскільки ця система формується задля управління одним, конкретним об’єктом – експортно-імпоротною діяльністю.

Зовнішній експортний потенціал підприємства пов'язаний з реалізацією конкурентоспроможної продукції та забезпечується маркетинговою, логістичною і сервісною діяльністю підприємства. При високому зовнішньому експортний потенціал рівень конкурентоспроможності підприємства істотно зростає, так як його продукція починає продаватися на міжнародних ринках.

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» - державне госпрозрахункове зовнішньоторговельне підприємство, засноване за сприяння Уряду України у 1998 році, головним видом діяльності є операції з експорту та імпорту на світовому ринку продукції та послуг військового та подвійного призначення.

До першочергових видів діяльності підприємства належать:

- експорт та імпорт продукції і послуг військового, спеціального та подвійного призначення;
- регулювання спільного виробництва, управління трансферами технологій;
- підтримка науково-технічних та конструкторських розробок, інвестування у нові розробки;
- розвиток військово-технічної співпраці;
- маркетингова діяльність та проведення міжнародних спеціалізованих виставок.

Рентабельність продажів є позитивною незважаючи на спад в останніх роках, такі показники зумовлені тим, що значне зростання прибутку (за останні роки у 10 раз) від реалізації не супроводжується зростанням чистого прибутку.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт фінансового левериджу який описує можливість до залучення позикового капіталу для підвищення ефективності діяльності компанії.

Рентабельність активів а також Рентабельність власного капіталу мають аналогічну динаміку, не зважаючи на зростання коефіцієнту оборотності активів та коефіцієнту фінансового левериджу, стабілізація показників рентабельності не відбувається, отже можна зробити висновок, що найбільшою проблемою підприємства є значне скорочення ефективності продажів при значному збільшенні їх обсягів.

У 2018 році підприємство «СпецТехноЕкспорт» реалізувало зовнішньоекономічних оборонних контрактів загальною вартістю 152,6 млн дол. США., що на 27% більше порівняно у 2017 році. Не зважаючи на це, нових

контрактів було підписано на рекордну за останні 5 років суму 282,5 млн дол. США. Прослідковується зростання як експортного, так й імпортного напрямку діяльності підприємства. За перші 7 місяців 2019 року нових зовнішньоекономічних контрактів було підписано загальною вартістю \$337 млн., що є рекордним показником компанії за останні 10 років.

Загальний обсяги експорту озброєнь в останні роки оцінюється приблизно у \$600-700 млн. 1/3 усього експорту припадає на досліджуване підприємство. На першому місці серед країн партнерів підприємства за обсягами співпраці є Індія, де компанія водночас реалізує більше 90 оборонних проектів, та Туреччина, де триває робота в тому числі по створенню спільних зразків озброєнь.

Серед нових перспективних партнерів для подальшого розвитку є Перу та Бразилія. На сьогодні «СпецТехноЕкспорт» вже підписало контракт з Перу на закупівлю та модернізацію українського літака АН-178.

Нині у світі експлуатується більше 4 250 транспортних літаків, які в більшості використовуються у військових та миротворчих місіях. З них переважна частина, а саме близько 1 900 машин, припадає на літаки марок Lockheed Martin C-130 (США), Ан-12 (Україна) і Transall C-160 (Франція, Німеччина).

В ході роботи визначені та розглянуті основні конкуренти в сфері експорту БПЛА в світі. Вивчаючи діяльність підприємств інших країн можна зробити висновок що потенційний прибуток від реалізації на ринку БПЛА в середньому складає приблизно 10% від загального доходу від реалізації продукції.

На сьогоднішній день одним з най прибуткових та перспективних напрямків розвитку є авіапромисловість. В умовах глобалізації та розвитку ринку автоматизованої техніки без втручання людини, перспективною продукцією стає БПЛА.

Перевагами застосування БПЛА вважаються:

1. Порівняно невелика вага, малопомітність для засобів ППО.
2. Порівнюючи ведення повітряної розвідки за допомогою пілотованих літаків та БПЛА, особливо підкреслюють, що під час польоту літака існує загроза

ураження його екіпажу засобами ППО противника, а у разі використання БПЛА немає такої загрози.

3. Невеликі БПЛА можуть перебувати на відстані 1–15 км від зацікавлених передавальних пристроїв, що дає змогу перехоплювати їхні сигнали, малодоступні для перехоплення за допомогою супутників радіотехнічної розвідки з геостационарних орбіт.

Після дослідження та порівняння світових компаній з виробництва та реалізації БПЛА створена наступна пропозиція. Беручи до уваги відсутність аналогічної техніки в структурі ВПС Індії, та досить міцні стосунки з урядом, доцільним є пропозиція поставки партії з 500 одиниць LELEKA-100; Observer-S; PC-1 та 300 одиниць RAYBIRD 3; Gamma.

Слід зауважити, що однією з причин успішної співпраці з Індією є ціна. Тож слід визначити вартість однієї одиниці кожного з обраних товарів:

- LELEKA-100 – 18 тис. дол.
- Observer-S – 16 тис. дол.
- PC-1 – 10 тис. дол.
- RAYBIRD 3 – 112 тис. дол.
- Gamma – 87 тис. дол.

Необхідною складовою будь-якого контракту є базові умови поставок:

- базові умови поставок CFR;
- поставка товарів партіями;
- вид транспорту морський;
- спосіб оплати: 30% авансом, та рівна оплата після отримання партій.

Загальна вартість проекту складе 1021,28 млн. грн. або 35,96 млн. дол.

Загальний ефект від зовнішньоекономічної угоди складе 446,52 млн. гривень прибутку.

Визначено, що 1 гривня витрат згенерує 1,78 гривень доходу, тому угода є ефективною.

Проект не потребує значних початкових інвестицій для запуску, оскільки

серійне виробництво продукції вже налагоджене на підприємстві-виробнику. Загальні витрати на реалізацію проекту рівномірно розподілені протягом всього терміну виконання проекту.

Розрахунку між контрагентами за умовами контракту проводяться у доларах США, тому для ставки дисконтування доцільно взяти значення в межах 10%

Отже, чистий дисконтований дохід проекту склав 7,37 млн. дол.

Індекс прибутковості проекту складає $7,37/2=3,69$ такий показник пов'язаний з відсутністю необхідності у значних фінансових інвестиціях для запуску проекту.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій дорівнює $3,68-1=2,69$. Проект є окупним із самого початку своєї реалізації, враховуючи особливості оплати та низьку необхідність початкових інвестицій.

Аналіз ризиків за критерієм STAR виявив у критичну зону потрапили наступні ризики:

4.5 Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства;

9.5 Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник: Знання, 2008. №2 С. 518
2. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник– К. : Центр учбової літератури, 2012. – 248 с
3. Бондарева Т.І., Осадчук А.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* – 2011. – № 3(15). – С. 91-104
4. Ковтун Е.О., Швець В.М. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. – URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67915.doc.htm.
5. Фатенок-Ткачук А.О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки.* – 2010. – № 17. – С. 93-100.
6. Бондаренко А.В. Повышение эффективности российского экспорта в условиях глобализации. *Российский вестник СГСЭУ.* 2013. №3. С.166–170.
7. Дубков С., Дадалко С., Фоменок Д. Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий. *Российский банковский вестник.* 2011. №28. С.29–35.
8. Фактори ефективності експортної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/75.pdf
9. Печеркина Е.В. Классификация факторов конкурентоустойчивости. *Российский вестник ОГУ.* – 2005. – № 8. – С. 89-95.
10. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. К.: Таксон. 2009. №561 С. 320.

11. Галаган О. В. Особливості стратегічного управління експортною діяльністю підприємств АПК. *Економічна наука*. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecde_2012_8_26.pdf
12. Національний інститут стратегічних досліджень URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-instrumentiv-naroschuvannya-eksportnogo-potencialu-aviabudivnoi>
13. Центр громадського моніторингу та контролю URL: <https://naglyad.org/uk/2017/09/07/krila-na-eksport-yak-ukrayina-rozvivaye-aviabuduvannya/>
14. Державна підтримка українського експорту URL: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/30.html>
15. Inform Napalm Основні досягнення оборонно-промислового комплексу за 2017 рік. Частина II URL: <https://informnapalm.org/ua/osnovni-dosyagnennya-oboronno-promyslovogo-kompleksu-za-2017-rik-chastyna-ii/>
16. Басова В.М. розвиток авіабудівної промисловості як високотехнологічної галузі економіки. *Науковий альманах*. 2017. №1-1. С. 51-53.
17. Аналіз сучасного стану авіабудування в складі оборонно-промислового комплексу України URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2017/17.pdf
18. Спецтехноекспорт офіційний сайт URL: <https://spetstechnoexport.com/uk/news/150>
19. Спецтехноекспорт офіційний сайт URL: <https://spetstechnoexport.com/uk/news/152>
20. Бондарева Т.І. Осадчук А.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2011. №3. С.91-104.
21. Ілясова Ю.В. Експортний маркетинг виноробної продукції: Автореф. дис.. канд. екон. наук.. Київс.нац.екон.ун-тет. 2009. 18с.

22. Алексєєв, І.В., Смирнова, Т.О. та Хоменко А.І., Система підтримки прийняття управлінських рішень як складова механізму адаптації машинобудівних підприємств в середовищі невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2010. №1, с. 47-51
23. Аніловська Г. Я., Яремко Л. А. Господарська глобалізація та управління зовнішньоекономічною сферою: Видавництво ЛКА, 2001. – 234 с
24. Горчаков В. Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю великої компанії: Автореф. 235 дис... канд. екон. наук. НАН України; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2005. – 20 с.
25. Жук М. В. Експортний потенціал регіону: теорія, методологія, практика: Монографія. – Чернівці: Рута, 2002. – 199 с.
26. Сичев М. С. Показники оцінки експортного потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток економіки*. 2012. №4(10)
27. Управління експортним потенціалом промислових підприємств. електронна бібліотека 2009–2014. URL: <http://economy-lib.com/upravlenie-eksportnym-potentsialompromyshlennyh-predpriyatiy#2>
28. Вічевич А.М. Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів : Афінa, 2004. – 140 с
29. Державне Зовнішньоторговельне Підприємство «СпецТехноЕкспорт». Офіційний сайт URL: <http://spetstechnoexport.com/uk/about>
30. Система YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній URL: <https://youcontrol.com.ua/>
31. Результати діяльності ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» у 2018 році Звітність URL: https://spetstechnoexport.com/system/documents/attachments/000/000/055/original/Financial_Report_2018.pdf?1560157289
32. Результати діяльності ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» у 2017 році Звітність URL:

https://spetstechnoexport.com/system/documents/attachments/000/000/054/original/Financial_Report_2017_full.pdf?1533832062

33. Результати діяльності ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» у 2016 році
Звітність URL:

https://spetstechnoexport.com/system/documents/attachments/000/000/053/original/Financial_Report_2016_full.pdf?1533831771

34. Результати діяльності ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» у 2018 році
Брошура URL:

http://spetstechnoexport.com/ckeditor_assets/attachments/201/Brochure_STE_2018.pdf

35. Стокгольмський міжнародний інститут миру URL:

<https://www.sipri.org/>

36. Система YouControl дослідження ЗЕД підприємства – онлайн-сервіс перевірки компаній URL:

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=13460410&tb=external-economies>

37. Вікіпедія. Світова авіаційна примисловість URL:

https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C

38. Стокгольмський міжнародний інститут миру TIV експорту озброєння з України, 2014-2019 гг. URL:

https://armstrade.sipri.org/armstrade/html/export_values.php

39. Державне Зовнішньоторговельне Підприємство
«СпецТехноЕкспорт» Офіційний сайт. каталог БПЛА URL:

https://spetstechnoexport.com/system/documents/attachments/000/000/050/original/06-Unmanned_Aerial_Vehicles_and_Anti-UAV_Defence_Systems_WEB_2020_NEW.pdf?1583309637

40. Офіційний сайт General Automotics Aeronautical URL: <https://www.gasi.com/>

41. Офіційний сайт General Automics Aeronautical характеристика MQ-9B URL:<https://www.ga-asi.com/remotely-piloted-aircraft/mq-9b>
42. Офіційний сайт General Automics Aeronautical характеристика MQ-9A «Reaper» URL:<https://www.ga-asi.com/remotely-piloted-aircraft/mq-9a>
43. Офіційний сайт General Automics Aeronautical характеристика Predator C Avenger URL:<https://www.ga-asi.com/remotely-piloted-aircraft/predator-c-avenger>
44. Офіційний сайт General Automics Aeronautical характеристика Gray Eagle URL:<https://www.ga-asi.com/remotely-piloted-aircraft/gray-eagle>
45. Офіційний сайт General Automics Aeronautical характеристика Gray Eagle Extended Range URL:<https://www.ga-asi.com/remotely-piloted-aircraft/gray-eagle-extended-range>
46. Офіційний сайт General Automics Aeronautical характеристика Predator XP URL:<https://www.ga-asi.com/remotely-piloted-aircraft/predator-xp>
47. Офіційний сайт Israel Aerospace Industries URL:<https://www.iai.co.il/>
48. Офіційний сайт Israel Aerospace Industries стратегічний БПЛА характеристика Heron TP URL:<https://www.iai.co.il/p/heron-tp>
49. Офіційний сайт Israel Aerospace Industries стратегічний БПЛА характеристика Heron URL:<https://www.iai.co.il/p/heron>
50. Офіційний сайт Israel Aerospace Industries стратегічний БПЛА характеристика Long Runner URL:<https://www.iai.co.il/p/long-runner>
51. Офіційний сайт Israel Aerospace Industries тактичний БПЛА характеристика Tactical Heron URL:<https://www.iai.co.il/p/tactical-heron>
52. Офіційний сайт Israel Aerospace Industries тактичний БПЛА характеристика Searcher Mk III URL:<https://www.iai.co.il/p/searcher-mk-iii>
53. Офіційний сайт Israel Aerospace Industries тактичний БПЛА характеристика BirdEye 650D URL:<https://www.iai.co.il/p/birdeye-650d>
54. Офіційний сайт Israel Aerospace Industries тактичний БПЛА характеристика BirdEye 650 URL:<https://www.iai.co.il/p/birdeye-650>
55. Aviation Industry Corporation of China. офіційний сайт. URL:

<https://www.avic.com/en/>

56. Adcom Systems. офіційний сайт. URL:

<https://www.aerocontact.com/entreprise-aeronautique/societe-adcom-systems-4267/presentation>

57. Northrop Grumman. офіційний сайт. URL:

<https://www.northropgrumman.com/what-we-do/air/>

58. Family of Multi-Mission, Persistent and Affordable Tactical Unmanned Aircraft Systems. офіційний сайт. URL:

https://www.northropgrumman.com/wp-content/uploads/BAT_Datasheet.pdf

59. Turkish Aerospace. офіційний сайт. URL:<https://www.tusas.com/en>

60. Інтернет бібліотека підручників для студентів онлайн URL:

https://stud.com.ua/49887/marketing/karta_strategichnih_grup_konkurentiv

61. KST group Ukraine офіційний сайт URL:<http://kst.ua/ua/news/1/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2015-2017 рр

Актив	Код	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	1000	643	886	20339	19678	20000
первісна вартість	1001	1004	1489	21212	21291	22000
накопичена амортизація	1002	(361)	(603)	(873)	(1613)	(2200)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-	-	-
Основні засоби:	1010	8781	9128	7291	10834	9800
первісна вартість	1011	19182	22324	21134	25710	28000
знос	1012	(10401)	(13196)	(13843)	(14876)	(18000)
Інші необоротні активи	1090	-	-	135781	132660	75000
Усього за розділом I	1095	9424	10014	163411	173836	120000
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	486	9462	10898	13190	20000
Виробничі запаси	1101	249	1328	849	978	
Товари	1104	237	8134	10049	12212	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	75886	124651	266611	230354	1800000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	823970	659875	1111672	1231792	520000
за виданими авансами						
з бюджетом	1135	1	7120	30856	79854	5800
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	65945	199128	262313	207795	280000
Гроші та їх еквіваленти	1165	324125	402139	283043	207819	220000
Рахунки в банках	1167	323608	399013	262038		
Витрати майбутніх періодів	1170	409	947	908	884	1200
Інші оборотні активи	1190	3102	7970	3364	14738	60
Усього за розділом II	1195	1293924	1411292	1969665	1987458	2800000
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	37		
Баланс	1300	1303348	1421306	2133113	2161321	2900000

Продовження Додатку А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2015-2017 рр

Пасив	Код рядка	2015	2016	2017	2018	2019
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	842	842	842	842	842
Додатковий капітал	1410	269718	308726	363943	397311	460000
Резервний капітал	1415	210	210	210	210	210
Неоплачений капітал	1425	(430)	(430)	(430)	(430)	(430)
Усього за розділом I	1495	270340	309348	364565	397933	455000
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Усього за розділом II	1595	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
за товари, роботи, послуги	1615	10623	4148	53578	48634	50000
за розрахунками з бюджетом	1620	12033	7629	17784	10289	3400
за у тому числі з податку на прибуток	1621	6204	7136	7356	4649	640
за розрахунками зі страхування	1625	530	250	227	327	
за розрахунками з оплати праці	1630	1617	2011	1956	2815	380
за одержаними авансами	1635	880309	873562	1344130	1443535	1400000
Поточні забезпечення	1660	1411	829	4048	5332	
Інші поточні зобов'язання	1690	126485	223529	346825	216356	630000
Усього за розділом III	1695	1033008	1111958	1768548	1763388	2500000
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700					
Баланс	1900	1303348	1421306	2133113	2161321	2900000

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	298724	632686	607354	1938486	3200000
Собівартість реалізованої продукції	2050	(139552)	(437078)	(434894)	(1662448)	(2700000)
Валовий: прибуток	2090	159172	195608	172460	276038	480000
Валовий: збиток	2095	()	()	()	()	()
Інші операційні доходи	2120	242447	150634	116318	133888	180000
Адміністративні витрати	2130	(73395)	(100569)	(115363)	(150593)	(190000)
Витрати на збут	2150	(26147)	(17502)	(22196)	(45123)	(130000)
Інші операційні витрати	2180	(196477)	(136798)	(85222)	(146530)	(250000)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	105600	91373	65997	67680	110000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()	()	()	()
Фінансові витрати	2250	-	(6135)	(1642)	(5312)	(1700)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()	()	()	()
Інші витрати	2270	(12)	()	()	(82)	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	105588	85238	64355	63203	110000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()	()	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(19050)	(15290)	(12734)	(13326)	(23000)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305					
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	86538	69948	51621	49877	78000

Додаток В

Фактори ризику за системою критеріїв STAR

Фактор	Важл. фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урах. важлив.	
1	2	3	4	5
2.1. Завищена оцінка потенційного рівня попиту	0,2	1	0,2	Ризики неправильної оцінки попиту
2.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,1	2	0,2	
2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість можливих проблем	0,05	2	0,1	
2.4. Завищена оцінка обсягів потенційних ринків, на які підприємство здатне вийти	0,1	1	0,1	
2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних клієнтів кінцевого продукту	0,2	1	0,2	
2.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,05	2	0,1	
2.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,1	1	0,1	
2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,1	1	0,1	
2.9. Вплив демографічних змін	0,4	1	0,4	
2.10. Нестабільність законодавства в країні	0,4	4	1,6	
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,1	1	0,1	Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,1	1	0,1	
3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,05	1	0,05	
3.4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,1	1	0,1	
3.5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,1	1	0,1	
3.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,1	1	0,1	
3.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,4	1	0,4	
3.8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,4	1	0,4	
3.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,1	1	0,1	

Продовження Додатку В

1	2	3	4	5
4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,2	4	0,8	Ризики блокування входу підприємства в нову галузь
4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,1	3	0,3	
4.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку	0,1	1	0,1	
4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,1	2	0,2	
4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,4	5	2	
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,05	4	0,2	
5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,05	5	0,25	Ризики, пов'язані з характером конкуренції
5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,2	6	1,2	
5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,05	4	0,2	
5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,1	3	0,3	
5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,05	3	0,15	
5.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,05	1	0,05	
5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,4	2	0,8	
6.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,2	2	0,4	Ризики переоцінки стійкості проекту
6.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	0,1	1	0,1	
6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,2	3	0,6	
6.4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,8	2	1,6	
6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,4	2	0,8	
6.6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,4	2	0,8	

Продовження Додатку В

1	2	3	4	5
7.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,4	5	2	Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам
7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,2	1	0,2	
7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,2	2	0,4	
7.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,4	1	0,4	
7.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,4	1	0,4	
7.6. Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту	0,4	5	2	
7.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,4	1	0,4	
8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,2	7	1,4	Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки
8.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,4	1	0,4	
8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,2	1	0,2	
8.4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	0,1	1	0,1	
8.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,4	1	0,4	
8.6. Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду	0,05	1	0,05	
9.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	0,2	8	1,6	Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції
9.2. Ризик комплектності моделі нового проекту	0,4	5	2	
9.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,1	6	0,6	
9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,2	5	1	
9.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,4	6	2,4	
9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,1	4	0,4	
9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,2	1	0,2	
9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,2	1	0,2	
9.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,3	4	1,2	
9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,2	1	0,2	
9.11. Ризик впливу минулих невдач	0,05	1	0,05	

Продовження Додатку В

1	2	3	4	5
10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,1	3	0,3	Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію
10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	0,1	2	0,2	
10.3. Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію	0,1	3	0,3	
10.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	0,1	1	0,1	
10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,4	4	1,6	
11.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,3	1	0,3	Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки
11.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,4	1	0,4	
11.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,05	1	0,05	
11.4. Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР	0,1	1	0,1	
11.5. Переоцінка можливості створити на основі проекту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,2	1	0,2	
11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,2	1	0,2	
12.1. У науковій діяльності	0,2	1	0,2	Ризики потенційних втрат
12.2. При виконанні ДКР	0,1	1	0,1	
12.3. В інженерній діяльності	0,2	3	0,6	
12.4. У маркетинговій діяльності	0,1	1	0,1	
12.5. В експлуатації	0,4	3	1,2	
12.6. У сервісному обслуговуванні	0,2	1	0,2	
12.7. У розробці інформаційних технологій	0,1	1	0,1	
12.8. У трудових відносинах	0,2	2	0,4	
12.9. У структурі необхідного капіталу	0,2	1	0,2	
12.10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,1	1	0,1	
12.11. У відносинах з дистриб'юторами	0,2	1	0,2	
12.12. У відносинах з постачальниками	0,2	3	0,6	
12.13. У збутовій діяльності	0,1	1	0,1	
12.14. У реалізації інформаційних процесів	0,2	1	0,2	

Продовження Додатку В

1	2	3	4	5
13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	0,4	2	0,8	Ризики недооцінки витрат на розробку
13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,1	3	0,3	
13.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	0,2	2	0,4	
13.4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	0,2	3	0,6	
13.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,2	1	0,2	
13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	0,1	2	0,2	
13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,1	3	0,3	
13.8. Ризик переоцінки успіху	0,05	1	0,05	
13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,1	1	0,1	
13.10. Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи	0,2	4	0,8	
14.1. Через невизначеність попиту на продукт	0,1	1	0,1	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту
14.2. Через невизначеність доходу від продукту	0,1	1	0,1	
14.3. Через невизначеність дій контрагентів	0,2	1	0,2	
14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,3	1	0,3	
14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,1	1	0,1	
14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,1	4	0,4	
14.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,1	2	0,2	
14.8. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,2	1	0,2	
14.9. Через неясність рівня блокування проекту	0,2	1	0,2	
14.10. Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами	0,1	3	0,3	
14.11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	0,2	5	1	
14.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	0,1	1	0,1	
14.13. Через неясність складу конкурентів	0,1	3	0,3	

Продовження Додатку В

1	2	3	4	5
15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,2	1	0,2	Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту
15.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,4	1	0,4	
15.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,05	2	0,1	
15.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,05	1	0,05	
15.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,05	1	0,05	
15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,2	2	0,4	
15.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,2	2	0,4	
15.8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	0,05	5	0,25	
15.9. Ризик при оцінці технологічних бар'єрів	0,2	2	0,4	
15.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	0,2	2	0,4	
15.11. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу	0,05	1	0,05	
15.12. Ризик при оцінці виробничих потужностей	0,1	1	0,1	
15.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,2	3	0,6	
15.14. Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки	0,2	2	0,4	